

# 1 Serviceorientierung im Bereich des IT-Managements

Die Bedeutung von IT-Leistungen für den Unternehmenserfolg nimmt kontinuierlich zu. Viele Geschäftsprozesse sind heute nicht mehr ohne den Einsatz von IT-Leistungen durchführbar oder werden bereits komplett durch IT-Leistungen abgewickelt. Mit der wachsenden Bedeutung ändern sich auch die Anforderungen der Empfänger von IT-Leistungen in den Geschäftsbereichen an die IT-Leistungserbringer, d. h. an die internen IT-Bereiche und externen IT-Dienstleister.

Das Management der IT-Leistungserbringer (IT-Management) muss sich dieser Herausforderung stellen und nach neuen Ideen, Konzepten und Methoden suchen. Für das IT-Management ist dies kein neues Phänomen. Historisch betrachtet lassen sich mehrere Veränderungswellen erkennen (s. Abb. 1.1.). In den 1980er-Jahren konzentrierte sich das IT-Management vor allem darauf, Datenmodelle zu gestalten und das IT-Management als unternehmerische Funktion zu etablieren. In den 1990er-Jahren änderten sich die Anforderungen der Anwender an die IT-Bereiche. Das IT-Management entwickelte sich weiter und setzte Konzepte und Methoden zur Planung, Entwicklung und zum Betrieb von Informationssystemen um. Diese ersten beiden Entwicklungsphasen des IT-Managements werden im Folgenden als traditionelles IT-Management bezeichnet.

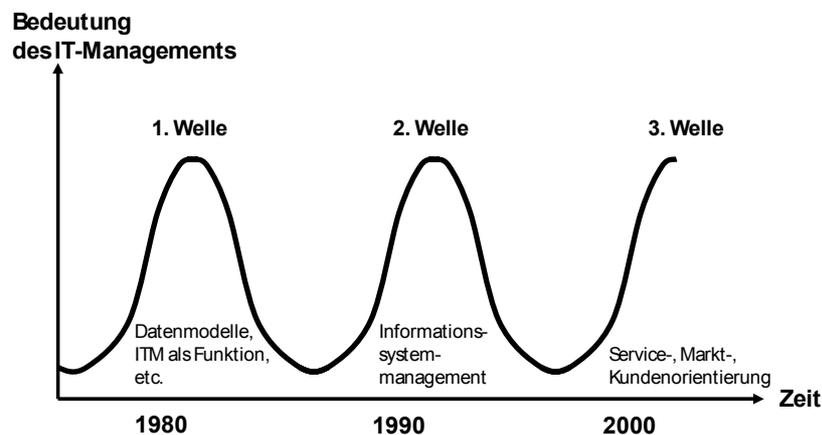


Abb. 1.1. Veränderungswellen im IT-Management

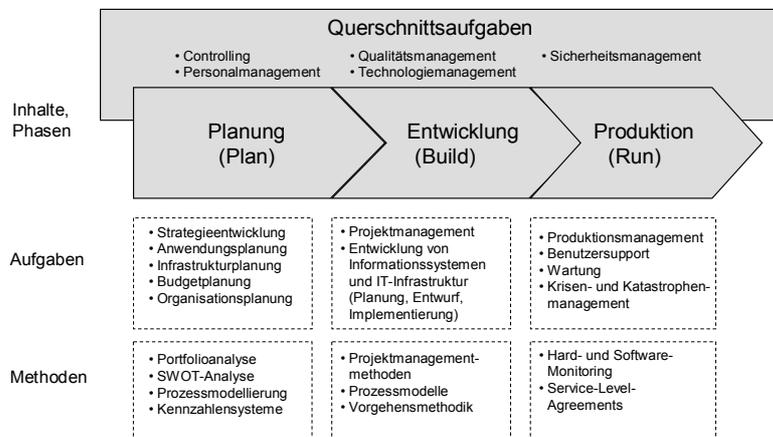
In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für das IT-Management im Unternehmen erneut gewandelt. Forderungen der Kunden nach einer stärkeren Service-, Markt- und Kundenorientierung der IT-Bereiche zwingen das IT-Management dazu, seine Konzepte und Prozesse zu überdenken. Im Mittelpunkt steht dabei die Umsetzung eines serviceorientierten IT-Managements.

In diesem einleitenden Kapitel möchten wir das Grundkonzept eines serviceorientierten IT-Managements anhand dreier Frage verdeutlichen: Was sind die traditionellen Aufgaben des IT-Managements? Was sind die heutigen Anforderungen von IT-Leistungsempfängern an die IT-Leistungen? Und wie können diese Anforderungen in einer wirtschaftlichen Art und Weise innerhalb des IT-Managements umgesetzt werden?

## **1.1 Traditionelle Aufgaben des IT-Managements**

Das IT-Management arbeitet traditionell stark technologieorientiert und projektbezogen. Hauptaufgabe des IT-Managements im traditionellen Sinne ist es, durch den Einsatz von Informationstechnologien die Prozesse der Kunden effizienter und letztendlich das Geschäft der Kunden profitabler zu gestalten. Dazu ist es vonnöten, die Prozesse der Kunden zu kennen und zu analysieren. Verbesserungspotenziale können so identifiziert und durch die Initiierung von IT-Projekten umgesetzt werden. Im Mittelpunkt der IT-Projekte steht die Entwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen. Mit Hilfe dieser IT-Anwendungen werden die Geschäftsprozesse automatisiert und effizienter gestaltet (z. B. durch die Automatisierung buchhalterischer Vorgänge oder das automatische Einlesen von Lagerhaltungsdaten), werden neue Märkte erschlossen (z. B. durch einen globalen internetgestützten Vertrieb) oder werden neue Produkte angeboten (z. B. digitale Güter, wie Online-Zeitungen, Online-Banking oder Online-Tickets).

In der betrieblichen Praxis untergliedern sich die Aufgaben des IT-Managements traditionell in die in Abb. 1.2 dargestellten Kernphasen der Planung (Plan), Entwicklung (Build) und des Betriebs (Run) von IT-Anwendungen und IT-Infrastrukturen. Jeder Phase sind konkrete Tätigkeiten zugeordnet, zu deren Verrichtung Managementmethoden herangezogen werden können. Neben den drei Kernaufgaben umfasst das IT-Management auch eine Reihe von Querschnittsaufgaben, wie z. B. Controlling, Qualitätsmanagement, Personalmanagement oder Sicherheitsmanagement.



**Abb. 1.2.** Phasen, Aufgaben und Methoden des IT-Managements

Für die praktische Umsetzung des IT-Managements existieren seit vielen Jahren Vorgehens- und Prozessmodelle. Bereits in den 1980er-Jahren wurde mit dem Information-Systems-Management(ISM)-Modell der IBM erstmals der Versuch unternommen, ein umfassendes Prozessmodell des Informationsmanagements zu entwickeln. Das ISM-Modell unterteilte das IT-Management-System in 42 Prozesse, die in 11 Prozessgruppen zusammengefasst waren. Das St. Galler Informationssystem-Management (SG ISM)-Modell definierte eine fünfstufige Managementmethodik für das Management von Informationssystemen. Diese Modelle bilden die Vorläufer der serviceorientierten Modelle, wie sie im Mittelpunkt dieses Buches stehen.

Obwohl das IT-Management traditionell sowohl die Planung und Entwicklung von IT-Anwendungen als auch den Betrieb der IT-Infrastrukturen umfasste, galt das Augenmerk in erster Linie der Planungs- und Entwicklungsphase. Vor allem gegen Ende der 1990er-Jahre, auf dem Höhepunkt des E-Business-Hype, war es die primäre Aufgabe des IT-Managements, Nutzenpotenziale der IT frühzeitig zu identifizieren, neue IT-Anwendungen zu planen und IT-Entwicklungsprojekte termingerecht durchzuführen. Wirtschaftlichkeits- und Kostenaspekte spielten eher eine untergeordnete Rolle. Dies galt auch für Fragen der Architektur oder der Standardisierung. Und nicht zuletzt wurde dem Betrieb der erforderlichen IT-Infrastrukturen nur eine untergeordnete Bedeutung innerhalb des IT-Managements zugeordnet.

## 1.2 Anforderungen von IT-Leistungsempfängern

Unumstritten ist, dass die Bedeutung und die Verbreitung von IT sowohl in den Unternehmen als auch in den privaten Haushalten zunehmen. Der Bezug von IT-Leistungen ist heute größtenteils zur Selbstverständlichkeit geworden. Noch vor 20 bis 30 Jahren hatten nur wenige Fachleute Zugriff auf IT-Leistungen, z. B. zur elektronischen Datenverarbeitung. Heute hingegen nutzt nahezu jeder Mitarbeiter eines Unternehmens einen PC an seinem Arbeitsplatz, kommuniziert via E-Mail und Internet und hat Zugriff auf eine Vielzahl von IT-Anwendungen. In allen geschäftlichen Kernprozessen und administrativen Prozessen kommen IT-Leistungen zum Einsatz.

Im Zuge dieser Entwicklung verändern sich die Anforderungen, die durch die Anwender an die IT-Leistungen gestellt werden. Die Erwartungshaltung hinsichtlich Kosten und Qualität der gelieferten IT-Leistungen steigt. Dies ist kein IT-spezifisches Syndrom, wie beispielsweise der Vergleich zum Kauf eines Autos zeigt. Vor 50 Jahren war es nur sehr wenigen Personen vorbehalten, ein Auto zu besitzen. In diesem Auto ein Radio, einen Airbag oder eine Klimaanlage vorzufinden, war nicht vorstellbar. Heute besitzt ein Großteil der Bevölkerung ein Auto und Ausstattungen wie Autoradios, Airbags oder Klimaanlagen gehören mittlerweile zur Serienausstattung. Die Anforderungen an die Grundausstattung eines Autos haben sich über die Jahre stark verändert und die Erwartungshaltung der Kunden ist gestiegen, z. B. erwartet heute ein Autokäufer in der Schweiz, dass er einen drei Jahre währenden bzw. 100.000 km kostenlosen Service erhält.

Ähnlich verhält es sich mit der Entwicklung der Erwartungshaltung gegenüber IT-Leistungen. IT-Leistungsempfänger erwarten heute eine bestimmte Funktionalität und eine bestimmte Qualität zu einem bestimmten Preis. Gegenüber den Anfängen der elektronischen Datenverarbeitung im Unternehmen sind Anforderungen an Funktionalität, Qualität und Preis enorm gestiegen. IT-Anwendungen und IT-Leistungen sind heute vielfach selbsterklärend, d. h., Expertenwissen ist für die Nutzung nicht mehr zwingend notwendig. Die Erwartungshaltung hat sich dahingehend angepasst. Der Nutzer einer IT-Leistung geht in der Regel davon aus, dass er die gekaufte Leistung ohne das Studium einer mehrerer hundert Seiten umfassenden Dokumentation sofort nutzen kann. Ist dies nicht der Fall, wird sich die IT-Leistung am Markt aller Voraussicht nach nur schwer absetzen lassen, da es andere Anbieter gibt, die es verstanden haben, ihre IT-Leistungen an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

Ähnlich verhält es sich mit anderen Qualitätsparametern, wie z. B. der Verfügbarkeit einer IT-Leistung. Wenn eine IT-Leistung des Öfteren zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Leistung beispielsweise über das Internet beanspruchen möchte, nicht verfügbar ist (z. B. weil der Webserver beim IT-Dienstleister ausgefallen ist), dann wird der Kunde das Angebot eines alternativen IT-Dienstleisters in Erwägung ziehen. Der Verfügbarkeitsgrad der IT-Leistung stellt für IT-Dienstleister demnach eine entscheidende Größe dar, die bei der Ausrichtung der Managementaktivitäten unbedingt berücksichtigt werden sollte. Und auch diesbezüglich steigen die Anforderungen der Kunden kontinuierlich. Der am Markt akzeptierte Grad an Nicht-Verfügbarkeit sinkt. Entsprechend sollten IT-Dienstleister die Verfügbarkeitsgrade ihrer IT-Leistungen kennen, diese überwachen und proaktiv steuern.

Für viele Unternehmen ist es mittlerweile entscheidend, ihre IT-Leistungen so günstig wie möglich zu beziehen. Ein strategischer Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz neuester Technologien steht nicht mehr in allen Fällen im Vordergrund, sondern die Sicherung der kosteneffizienten Produktion der Geschäftsprodukte, wobei die IT-Leistungen Mittel zum Zweck darstellen. Entsprechend können sich IT-Dienstleister mit ähnlichem Leistungsportfolio und vergleichbaren Qualitätseigenschaften immer häufiger nur durch den Preis von anderen Wettbewerbern differenzieren. Um hierbei dennoch rentabel zu arbeiten, ist es notwendig, die Stückkosten der Herstellung der IT-Leistungen zu minimieren. Ein entsprechendes IT-Controlling sollte in den Managementaktivitäten verankert sein, so dass unprofitable IT-Leistungen entweder aus dem Angebotsportfolio eines IT-Dienstleisters entfernt werden oder die Erstellung der IT-Leistungen effizienter gestaltet wird. Die Rentabilität einer jeden Leistung im Angebotsportfolio eines IT-Dienstleisters sollte für das IT-Management transparent sein.

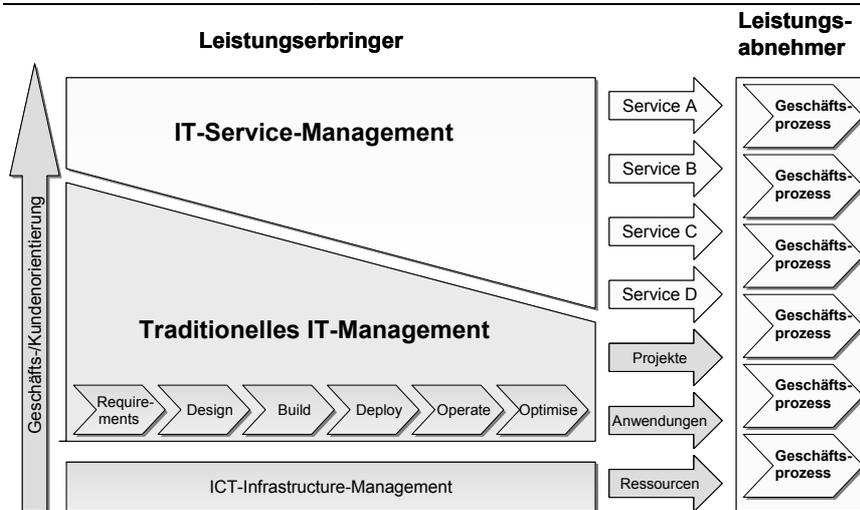
Nicht mehr die Technologien stehen für den heutigen IT-Leistungsempfänger im Vordergrund, sondern der durch die Technologien beim Kunden geschaffene konkrete Nutzen. Aus diesem Grund ist für heutige IT-Leistungsempfänger nicht die Art und Weise der Herstellung von IT-Leistungen interessant (z. B. ein Projekt zur Anwendungsentwicklung oder der Betrieb von IT-Infrastrukturen). Sie interessiert lediglich der Output des IT-Dienstleisters, d. h. die IT-Leistungen an sich. Die beschriebenen Qualitätsparameter der IT-Leistungen, wie Funktionalität, Verfügbarkeit oder Kosten, und nicht die technischen Elemente, wie IT-Anwendungen, Server oder Netzwerke, die zur Herstellung von IT-Leistungen erforderlich sind, spielen aus Sicht der Kunden die zentrale Rolle.

Aufgrund der zunehmenden Homogenität von IT-Leistungen sind diese leichter austauschbar geworden. Entsprechend sind auch IT-Dienstleister zunehmend austauschbar geworden. Aktuelle Trends, wie die Entwicklung weg vom Single-Sourcing, bei dem alle IT-Leistungen von einem IT-Dienstleister bezogen werden, hin zum Multisourced Environment, bei dem die IT-Leistungen, je nach Kernkompetenz, von mehreren IT-Dienstleistern bezogen werden, belegen dies. Es werden diejenigen IT-Dienstleister ausgewählt, die eine spezifische IT-Leistung mit der gewünschten Funktionalität zum günstigsten Preis und mit der besten Qualität anbieten.

### **1.3 Serviceorientiertes IT-Management**

Die traditionellen Aufgabenbereiche des IT-Managements reichen nicht aus, um den beschriebenen neuen Anforderungen der IT-Leistungsempfänger gerecht zu werden. Vielmehr sind neue Managementaufgaben wahrzunehmen und neue Managementmethoden einzusetzen.

Das primäre Ziel eines serviceorientierten IT-Managements ist es, die IT-Services (= IT-Leistungen) konsequent an den Anforderungen der Kunden auszurichten und für eine kontinuierliche Überwachung und Steuerung der IT-Services im Sinne der Kundenanforderungen zu sorgen. Die traditionellen, eher reaktiven, Aufgaben werden durch proaktive Aufgaben ergänzt und an den Bedürfnissen der Kunden bzw. der Anwender ausgerichtet. Innerhalb eines serviceorientierten IT-Managements werden traditionelle technologieorientierte Managementprozesse durch serviceorientierte Prozesse ersetzt und die reaktiven Prozesse durch proaktive Komponenten ergänzt. *Abbildung 1.2.* zeigt den Zusammenhang zwischen traditionellem und serviceorientiertem IT-Management.



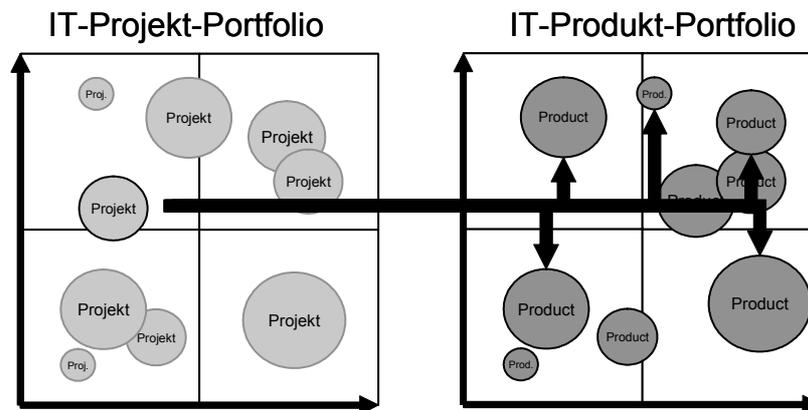
**Abb. 1.3.** Zusammenhang zwischen traditionellem und serviceorientiertem IT-Management

Ein serviceorientiertes IT-Management zeichnet sich durch vier Merkmale aus:

- **Marktorientierung:** Die traditionelle Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen IT-Bereichen und Geschäftsbereichen ändert sich im Rahmen eines serviceorientierten IT-Managements. Aus den ehemaligen Projektpartnern werden Kunden und Lieferanten. Die Zusammenarbeit basiert auf marktorientierten Vertragsbeziehungen, denen Wettbewerbsmechanismen zugrunde liegen.
- **Serviceorientierung:** Grundlage der Zusammenarbeit zwischen IT-Lieferanten und Kunden bilden IT-Services. Die Geschäftsbereiche nehmen die Rolle der Kunden ein und kaufen IT-Services bei internen und externen IT-Dienstleistern ein. Die IT-Dienstleister verfügen über ein Angebotsportfolio, in dem alle angebotenen IT-Services enthalten sind. Aus dem traditionellen Projektportfolio eines IT-Bereiches wird innerhalb eines serviceorientierten IT-Managements somit ein Leistungsportfolio (s. Abb. 1.3).
- **Lebenszyklusorientierung:** Das Management der IT-Services erfolgt auf der Basis von Lebenszykluskonzepten. So spielen beispielsweise die Lebenszykluskosten eines IT-Service eine zentrale Rolle. Traditionell konzentrierte sich die Kostenbetrachtung innerhalb des IT-Managements vor allem auf die Entwicklungskosten von IT-Anwendungen. Studien zeigen, dass die Entwicklungskosten jedoch nur einen kleinen

Teil der Lebenszykluskosten eines IT-Service ausmachen. Der überwiegende Teil der Kosten entsteht im Rahmen des Betriebs und der Wartung.

- *Prozessorientierung*: Traditionell sind IT-Bereiche stark funktional organisiert, z. B. durch eine Unterteilung von Entwicklungs-, Betriebs- und Supporteinheiten. Innerhalb eines serviceorientierten IT-Managements stehen nicht funktionale Organisationseinheiten im Vordergrund, sondern die zur Erstellung der IT-Services erforderlichen Prozesse.



**Abb. 1.4.** Zusammenhang zwischen traditionellem und serviceorientiertem IT-Management

## 1.4 Ziel und Aufbau dieses Buches

Das primäre Ziel dieses Buches ist es, dem Leser einen umfassenden Überblick über den Gegenstand und die Inhalte eines serviceorientierten IT-Managements zu vermitteln. Das Buch soll einerseits die konkreten Aufgaben, Methoden und Instrumente des serviceorientierten IT-Managements vorstellen. Andererseits soll es die Einsatzmöglichkeiten eines serviceorientierten IT-Managements in der Praxis aufzeigen. Auch Probleme und Grenzen eines serviceorientierten IT-Managements sowie zukünftige Entwicklungen werden diskutiert. Ausgangspunkt des Buches ist in Teil A eine Einführung in das serviceorientierte IT-Management.

Nach der Einführung wird zu diesem Zweck in Kapitel 2 auf unterschiedliche Initiativen und Gruppen, welche in der Praxis das Thema des serviceorientierten IT-Managements geprägt und verbreitet haben, eingegangen. Hierdurch wird ein Überblick des State-of-the-Art im Bereich serviceorientierten IT-Managements vermittelt.

In den Teilen B und C werden mit den Themenbereichen „Service Delivery“ und „Service Support“ die zwei zentralen Aspekte des serviceorientierten IT-Managements vorgestellt und auf der Basis etablierter „ITIL Best Practices“ beschrieben. Die Inhalte sind dabei bewusst in einheitlicher und strukturierter Art und Weise dargestellt.

Diese Bereiche werden im Folgenden detailliert beschrieben. Dabei wurden im Wesentlichen auf Inhalte der ITIL zurückgegriffen, da hiermit bereits ein etablierter und in der Praxis bewährter Standard für die Bereiche Service-Delivery und Service-Support vorliegt. Im Folgenden werden die Begriffe ITIL und serviceorientiertes IT-Management daher auch häufig synonym verwendet. Im Gegensatz zu den ITIL-Bänden wurde auf eine strukturierte und einheitliche Beschreibung der Inhalte geachtet. Nach einer Übersicht zu dem jeweiligen Kapitel wird zunächst detailliert auf die Aktivitäten des betrachteten Bereiches eingegangen. Dabei wird zwischen Planung, Umsetzung und Betrieb unterschieden. Im Bereich Planung wird auf die Aktivitäten eingegangen, die dazu notwendig sind, die Prozeduren für den betrachteten serviceorientierten IT-Management-Bereich vorzubereiten und zu initiieren. In ähnlicher Art und Weise werden im Bereich Umsetzung die Aktivitäten beschrieben, die dazu notwendig sind, die Prozeduren für den serviceorientierten IT-Management-Bereich zu implementieren. Im Kapitel zum Betrieb werden schließlich die laufenden Aktivitäten des betrachteten serviceorientierten IT-Management-Bereiches geschildert. Zudem wird auf Beziehungen zu anderen Bereichen sowohl des serviceorientierten als auch des traditionellen IT-Managements eingegangen. Abschließend werden Steuerungsaspekte bezüglich des Bereiches aufgelistet. Hierzu zählen Ziele, Rollen/Verantwortlichkeiten, betriebliche Kenngrößen, Erfolgsfaktoren, Kosten/Nutzen, Probleme/Herausforderungen sowie Methoden, Dokumente und Instrumente.

Die Bereiche des serviceorientierten IT-Managements sind mit den bestehenden Aufgaben des traditionellen IT-Managements verknüpft, weshalb in diesem Buch auf die Schnittstellen zu traditionellen IT-Management-Bereichen wie das Application-Management oder das ICT-Infrastructure-Management eingegangen wird. Auf eine detaillierte Beschreibung der Bereiche des traditionellen IT-Managements wird hingegen ver-

zichtet. Auf die Schnittstellen zu traditionellen Bereichen des IT-Managements geht Teil D mit einer Beschreibung des „Application Managements“ und des „ICT Infrastructure Managements“ innerhalb eines serviceorientierten IT-Managements ein.

In Teil E werden sechs Fallstudien vorgestellt, die einen Einblick in den Einsatz des serviceorientierten IT-Managements in der Praxis vermitteln. Die Fallstudien wurden auf der Grundlage einer etablierten Methode einheitlich erhoben und strukturiert. Unter anderem wird im Rahmen der Fallstudien auf Probleme bei der Umsetzung und auf Erfolgspotenziale des serviceorientierten IT-Managements eingegangen.

Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus den Fallstudien nimmt Teil F eine abschließende Bewertung des serviceorientierten IT-Managements vor und stellt einige zukünftige Entwicklung dar.