

# Der ITSM Business Case

Wirtschaftlicher und qualitativer Nutzen  
von IT Service Management für IT-  
Organisationen

*Dr. Dirk Heiss,*  
Direktor  
Gartner Consulting

**Gartner**®

**STUTTGART**



**KDRS**  
**RZRS**

**itSMF**  
*IT Service Management Forum*®  
Deutschland e.V.

- Nicholad Carr, HBR (März 2003): „IT Doesn't Matter“
  - Informationstechnologie ist zwar die Basis jeden wirtschaftlichen Handelns geworden, aber kann einzelnen Unternehmen keine strategischen Wettbewerbsvorteile mehr bieten, da die Technologie allen Unternehmen gleichermaßen zur Verfügung steht.
  
- Europäische Kommission, i2010 Bericht (März 2007)
  - Investitionen in IKT zeigen durch unterschiedliche Wirkmechanismen einen positiven Einfluss auf die Produktivität. [...] Im Zeitraum 2000-2004 trug IKT in der EU fast zur Hälfte des gesamten Wirtschaftswachstum von 1,1% bei.
  - Die IKT gelten als Motor der Innovation, als Werkzeug zur Neugestaltung von Behördendiensten und Geschäftsmodellen und als Instrument zur Verbesserung der Lebensqualität.

[Carr 2003] Carr, Nicholas G.: IT Doesn't Matter. In: Harvard Business Review, Vol. 81, No. 5, Mai 2003, Boston

[EU 2007] [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/annual\\_report/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/annual_report/index_en.htm)

Übersetzungen D. Heiss, Gartner

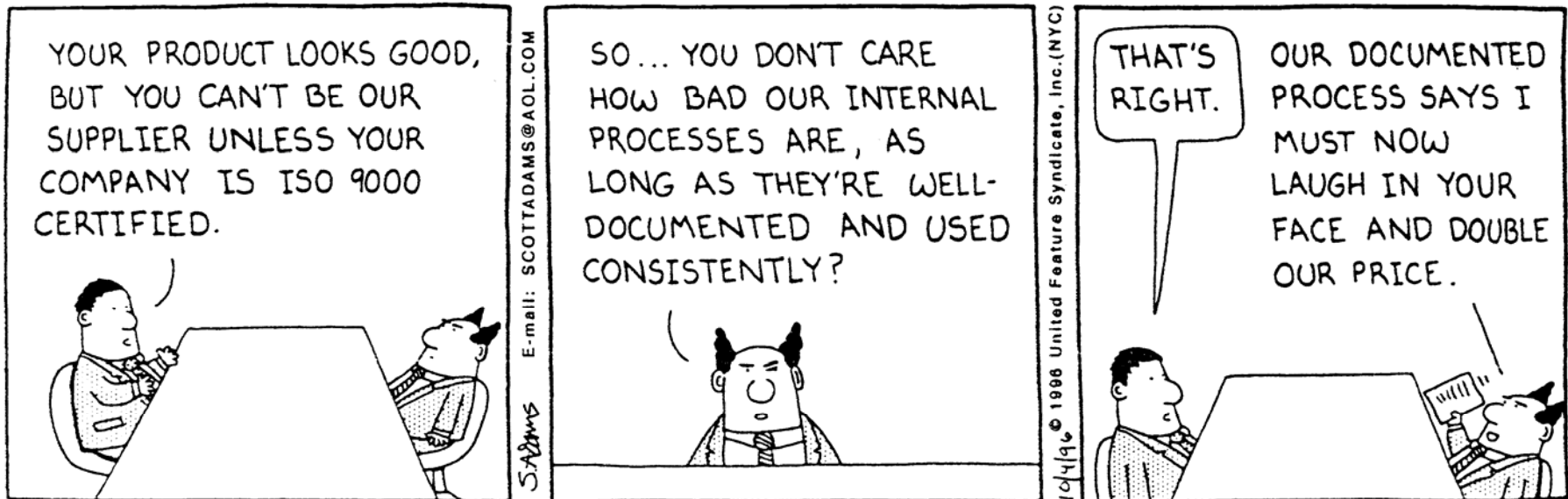
- Wie hoch ist der tatsächliche Wertbeitrag einer Investition in IKT... am Beispiel einer IT Service Management Initiative?
- Welche Rahmenparameter müssen für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse untersucht werden?
- Wo bestehen Parallelen zwischen öffentlicher Verwaltung und Industrie, wo Unterschiede?

## Das Modell Total Value of IT (TVIT)

- ...nimmt einen gesamthaften Ansatz bei der Betrachtung von Kosten der IT (Total Cost of Ownership)
- ...stellt eine Verbindung zwischen Prozessreife und Kosteneffizienz dar
- ...erlaubt anhand historischer Daten die Prognose von des Nutzen-Potenzial zukünftiger IT Service Management Implementierungen

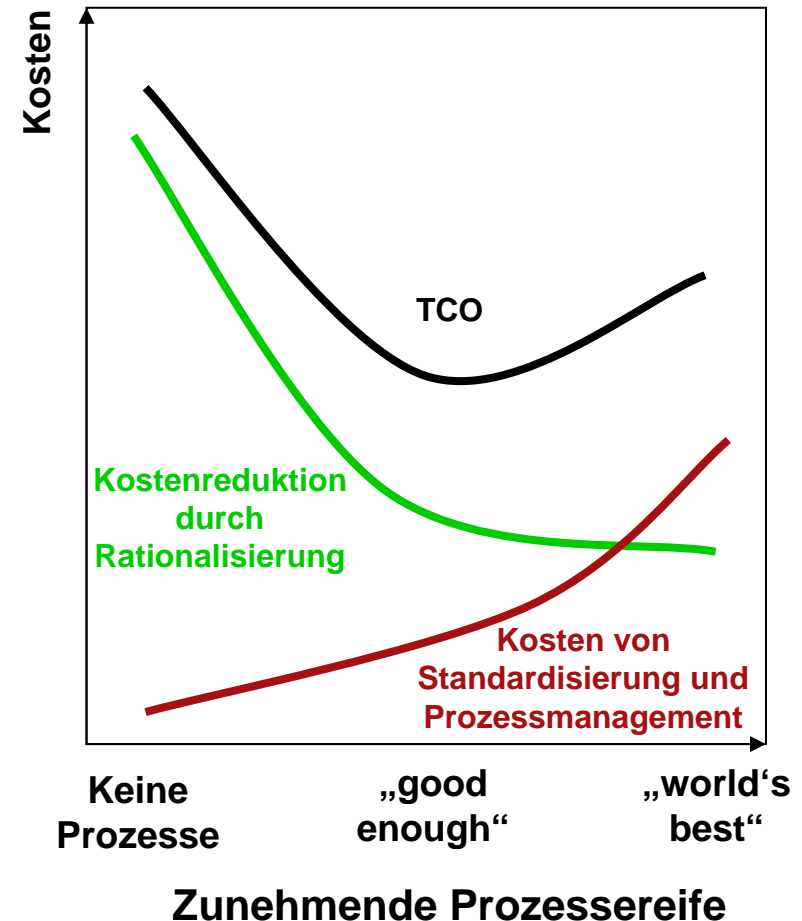
# Mythos: Mehr Standards, mehr Qualität

**“Das schöne an Standards ist, dass es eine so große Auswahl gibt.”**

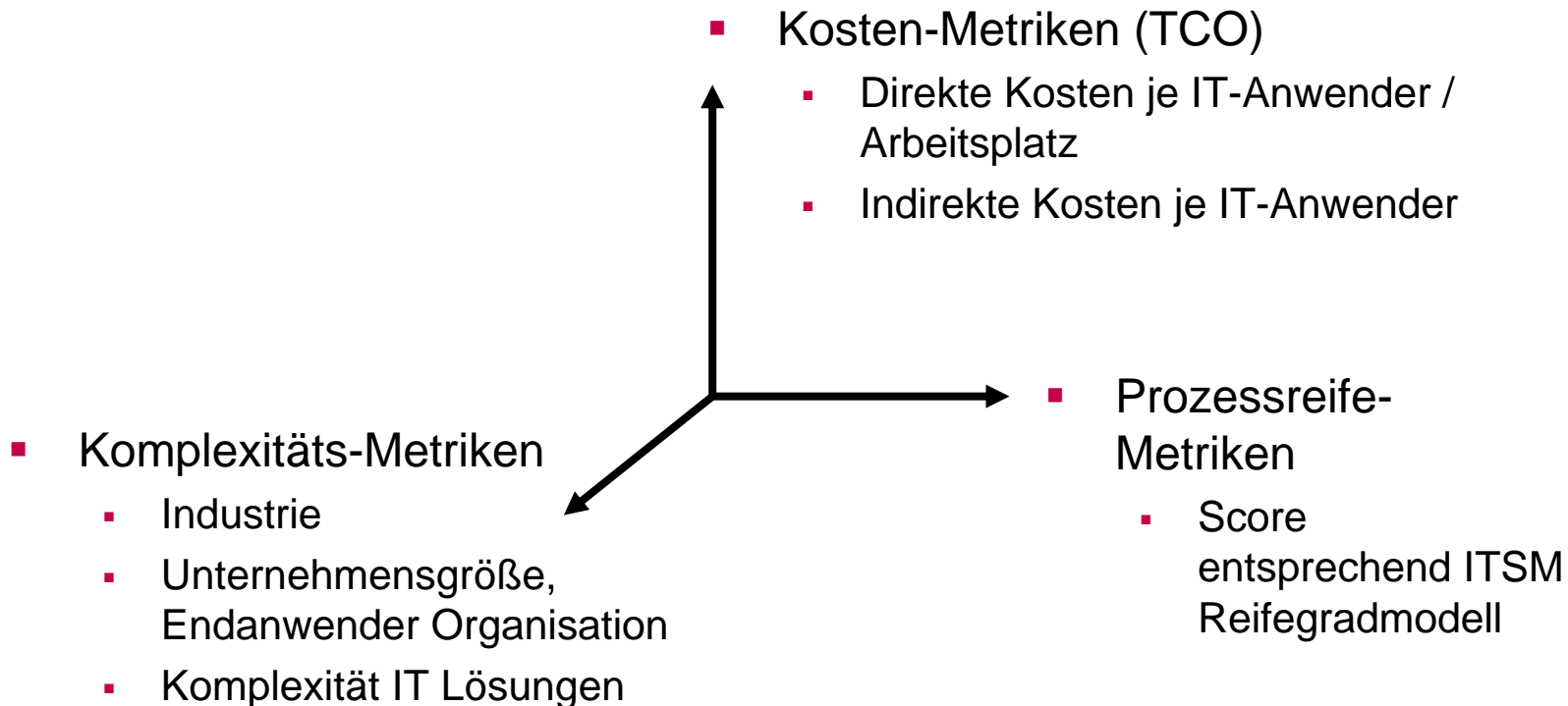


# Hypothese des Zusammenhangs zwischen Kosten und Prozessreife

- Hypothese
  - **Höhere Prozessreife** kann insbesondere bei initial unkoordinierter und unstrukturierter Vorgehensweise hohe **Kosteneinsparungen** erreichen. Bei zunehmender Standardisierung nimmt der Kosteneffekt jedoch zunehmend ab (**grüne Kurve**)
  - Ein höherer Standardisierungsgrad der Prozesse resultiert auch in **höheren Kosten für die Definition, Pflege und Überwachung der Prozesse**. Dieser Kostenanstieg nimmt mit zunehmendem Standardisierungsgrad zu (**rote Kurve**)
- Der Zusammenhang zwischen Gesamtkosten der IT (TCO) und des Reifegrades der IT Prozesse folgt einer U-förmigen Kurve mit einem **Minimum bei Prozessreife „good enough“** (schwarze Kurve)



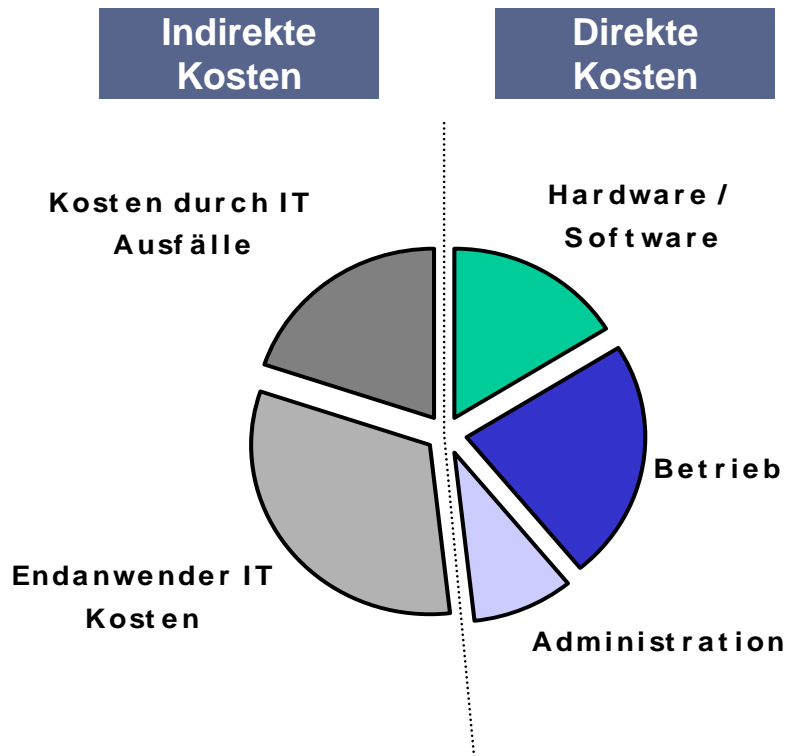
**Welche Parameter müssen betrachtet werden, um den beschriebenen Effekt sichtbar und prognostizierbar zu machen?**



# Gartner TCO Modell

## Grundlage für das Kostenbenchmarking

- **Kostenkategorien im Gartner TCO Modell**



- **Total Cost of Ownership (TCO)**
  - Konzept der umfassenden Betrachtung von Kosten, die durch den Einsatz von IT entstehen – in der IT Organisation und in den Fachbereichen
  - Entwickelt von Gartner Analyst Bill Kirwin in den 1980er Jahren
  - Stellt im Rahmen des Gartner Kosten Benchmarking einen standardisierten Kontenrahmen bereit, der eine Kostenerfassung und Vergleich zwischen verschiedenen Umgebungen erlaubt

# Messung der Prozessreife

## Marktübliche Modelle

- Ein offizielles Reifegradmodell für ITIL bzw. ITSM Prozesse existiert nicht.
- Im Markt haben sich aus verschiedenen Richtungen unterschiedliche Modelle entwickelt.
- Das Gartner Reifegradmodell basiert auf den weit verbreiteten Standards CMM-I bzw. ISO15504:

	CMMI Prozessreife	ISO 15504 (SPICE)	Gartner ITSM Reifegrad
5	<b>Optimized</b>	<b>Continuously Improving</b>	<b>Optimiert:</b> Prozesse werden kontinuierlich überwacht (intern und extern) und kontinuierlich verbessert
4	<b>Managed</b>	<b>Quantitatively Controlled</b>	<b>Managed:</b> Einsatz von Industrie-Standards sowie Überwachung der Prozesse mittels Metriken
3	<b>Defined</b>	<b>Well-defined</b>	<b>Definiert:</b> Dokumentierte standardisierte Prozesse werden kommuniziert und trainiert
2	<b>Repetable</b>	<b>Planned &amp; Tracked</b>	<b>Wiederholbar:</b> Prozesse werden wiederholt durchgeführt, jedoch unabgestimmt von verschiedenen Personen / Bereichen. Keine formale Dokumentation oder Training
1	<b>Initial</b>	<b>Informally</b>	<b>Initial:</b> Ad hoc Prozesse ohne Dokumentation und Überprüfung
0			<b>Nicht vorhanden:</b> Prozess nicht vorhanden bzw. nicht betrachtet

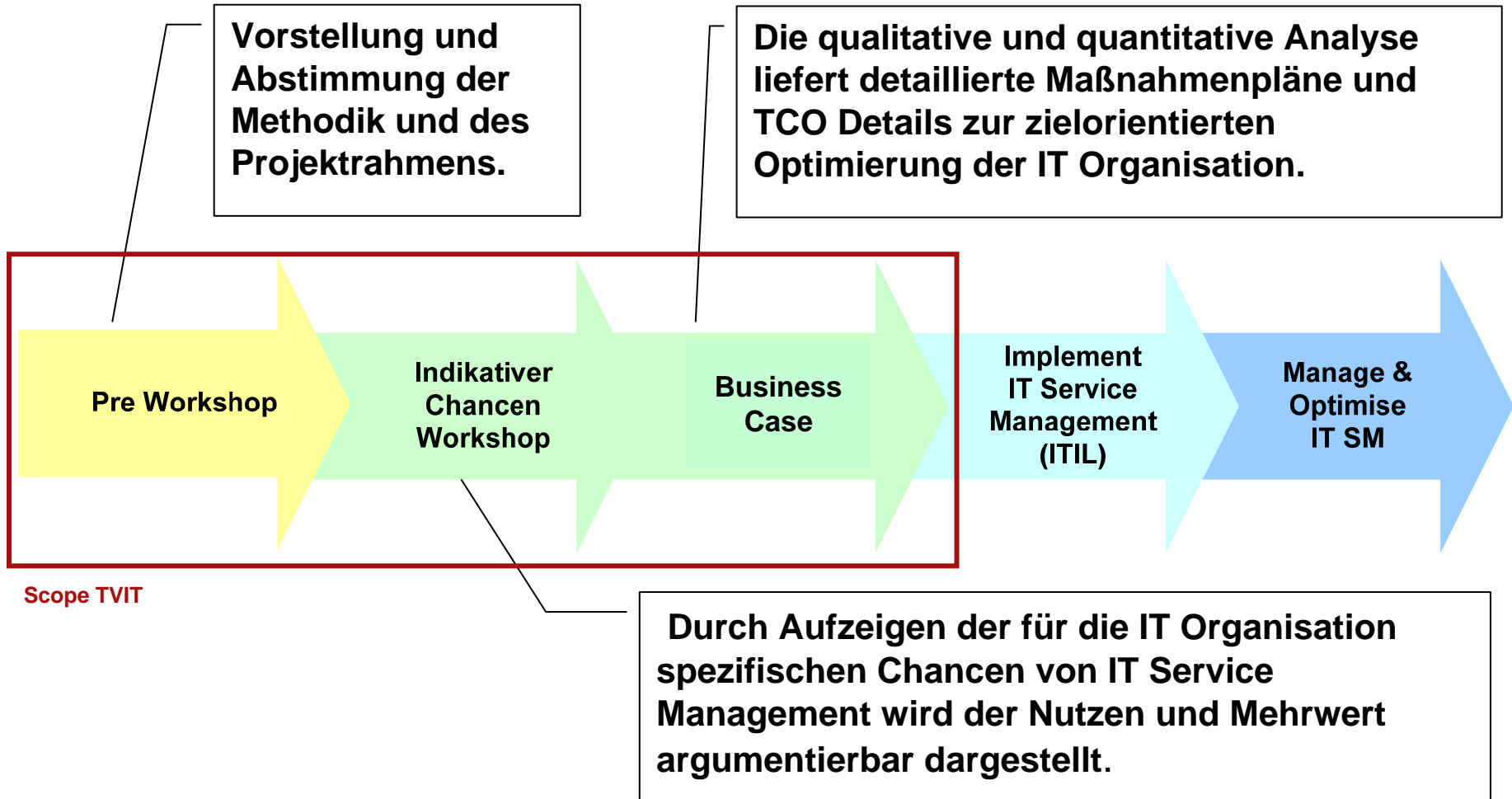
# Prozesse im Gartner Reifegradmodell

IT-übergreifende Prozesse	Beschreibung
Service Desk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentraler Ansprechpartner für IT Anwender für Anfragen, Bestellungen und Störungsmeldungen</li> </ul>
Incident Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeitung von Anfragen und Beseitigung von Störungen</li> </ul>
Problem Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beurteilung von Fehlern und proaktives Vermeiden von Störungen</li> </ul>
Change Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewertung, Freigabe und Durchführung von Änderungen</li> </ul>
Release Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung von Software Releaseständen</li> </ul>
Configuration Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung der Konfiguration von Hard- und Software</li> </ul>
Service Level Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abschließen und laufende Pflege von Leistungsvereinbarungen (SLAs)</li> </ul>
IT Finance Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preisgestaltung und Verrechnung von IT Leistungen</li> </ul>

IT-übergreifende Prozesse (Forts.)	Beschreibung
Business Continuity and Disaster Recovery	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Betriebsüberbrückung im Fehlerfall</li> </ul>
Capacity Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwachung und Planung der Kapazität der Systeme</li> </ul>
Performance Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung und Überwachung der Leistungsfähigkeit der Systeme</li> </ul>
Asset Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung von Hard- und Software (aus buchhalterischer Sicht)</li> </ul>
Inventory Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung von physikalischem Inventar einschließlich deren Registrierung, Erkennen und Nachverfolgen</li> </ul>
Security Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung und Umsetzung von Sicherheitsvorgaben und Maßnahmen</li> </ul>
Business Relationship Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pflege der Beziehung mit den IT Kundenbereichen</li> </ul>
Project Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führen und Managen von Projekten</li> </ul>

Abteilungs-Prozesse	
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laufendes Betriebsmanagement und Monitoring der Systeme</li> </ul>
Database Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung und Pflege von Datenbanksystemen</li> </ul>
Storage Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung und Pflege von Speichersystemen</li> </ul>
Output Mgmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung und Pflege von Druckausgabe</li> </ul>
Facilities Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwaltung von Anlagen und Gebäuden der IT</li> </ul>

# Der TVIT Prozess



## INITIALISIERUNG und ANALYSE

## VERGLEICH

## SIMULATION

### Aktivitäten

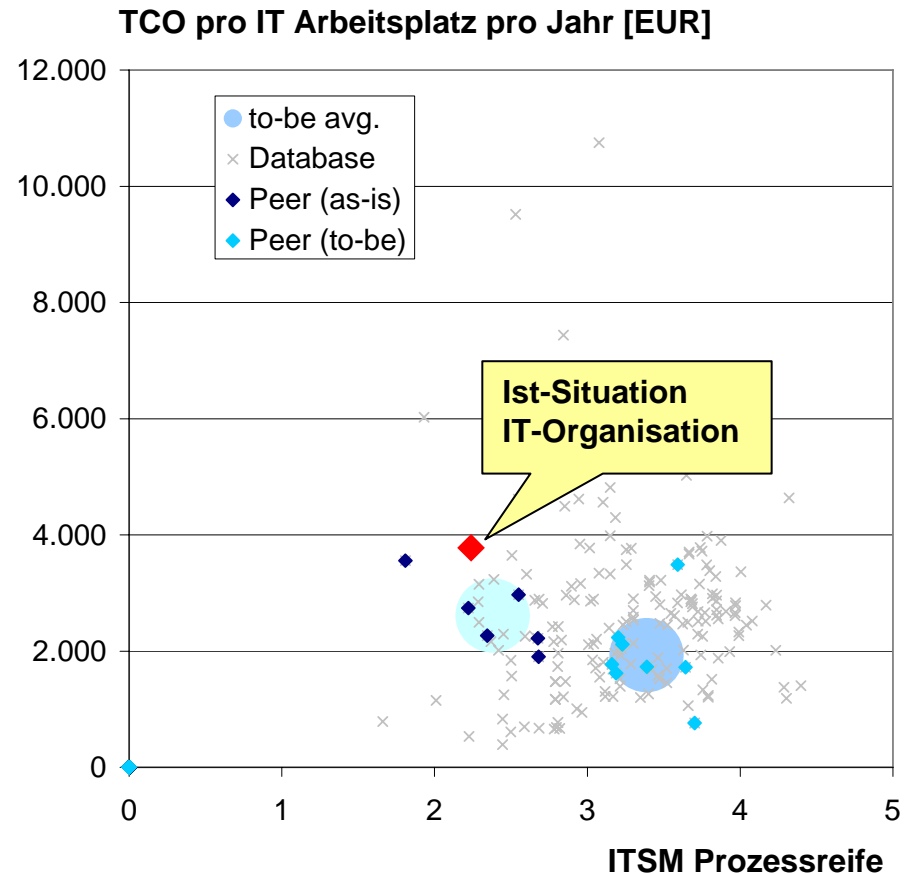
- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Kick-off</li><li>■ Identifikation und Abgrenzung der relevanten IT Bereiche</li><li>■ Erfassung von Ist-Situation<ul style="list-style-type: none"><li>- Gesamtkosten bzw. Kostenkennzahlen</li><li>- Komplexitätsparameter</li><li>- implementierte Prozessreife</li></ul>Basis: Dokumente, Interviews</li><li>■ Dokumentation, Konsolidierung und Validierung der Daten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Auswahl einer adäquaten Vergleichsgruppe Ist-Situation (Peer Group)</li><li>■ Vergleich von Kenndaten (Kosten, Prozessreife) mit Industriedurchschnitt bzw. Peer Group</li><li>■ Auswahl von Vergleichsgruppe für Simulation Ziel-Situation</li><li>■ Darstellung möglicher Lücken bezüglich Prozessreife und Produktivität</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Durchführung Workshop</li><li>■ Definition von Zielszenarien, Simulation und Prognose von Potenzialen durch Prozess-Standardisierung<ul style="list-style-type: none"><li>- Kosteneinsparungen</li><li>- Qualitätsverbesserung</li></ul></li><li>■ Umsetzungsplanung ITSM und Erstellung Business Case</li></ul> |
|---|---|--|

### Ergebnisse

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Quantifizierte Erfassung der Ist-Situation</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Peer Vergleich Ist-Situation</li><li>■ Vergleichsgruppe Ziel-Szenario</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Kosten-Nutzen-Prognose ITSM Implementierung</li></ul> |
|--|---|---|

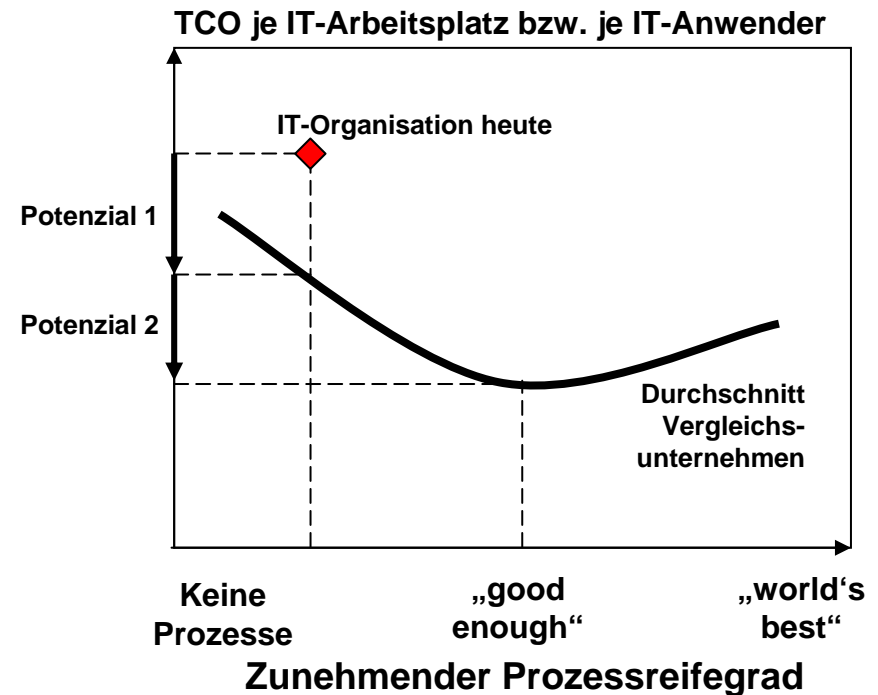
# TVIT Beispielszenario

- Beispielszenario
  - Vergleich zweier Gruppen (Peer Groups) aus der Gartner Benchmarking Datenbank, beide:
    - öffentliche Verwaltung,
    - mittlere IT Kosten (TCO) je IT Arbeitsplatz im Vergleich zur Datenbank,
    - mittlere Komplexität.
  - ITSM Prozessreife (Gartner Reifegradmodell)
    - "as-is" zwischen 2 und 3,
    - "to-be" zwischen 3 und 4.
- Ergebnis
  - Im Vergleich zeigt die Gruppe mit der höheren Prozessreife niedrigere durchschnittliche Kosten (im Mittel ca. 25%)



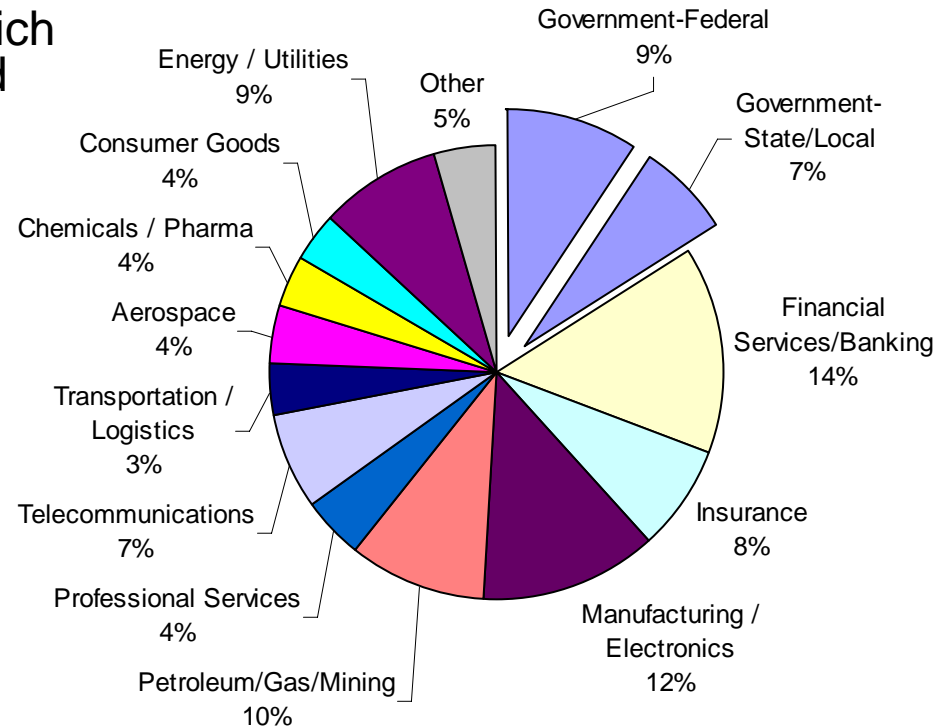
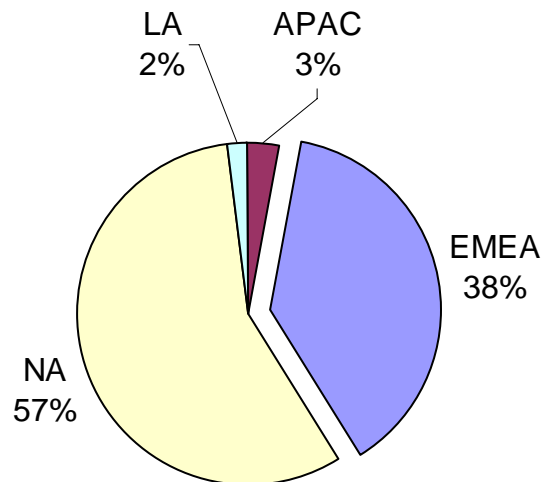
# Nutzenpotential für den ITSM Business Case

- Potenzial 1
  - Ggf. erkennbare Produktivitätslücke zwischen IT-Organisation und vergleichbaren Peer Werten (Ist-Peer)
- Potenzial 2
  - Weitere Differenz zum Mittelwert der Peer mit Ziel-Prozessreife
  - Individuelles Ziel („good enough“) hängt von Industrie, Rahmenbedingungen und aktuellem Kostenniveau ab



## Gartner Benchmarking Analytics

- Ca. 1500 Studien für Vergleichsbetrachtungen
- Erfassung von TCO (einschließlich Kostendetails), Prozessreife und Komplexitätsparametern
- ISO 9001 zertifizierter Benchmarking Prozess



## ■ Parallelen

- Zusammenhang der Einflussgrößen Prozessreife und Komplexität mit Gesamtkosten ist universell
- Objektivierbare Frage nach dem Nutzen einer Investition (Business Case, ROI,...)
- Trend zur Professionalisierung und „Industrialisierung“ der IT Dienstleistungen

## ■ Unterschiede

- Bewertung der indirekten Kosten beim Bürger
- Bedeutung der qualitativen Aspekte des IT Service Managements (von Weber'sche Bürokratie zu „New Public Management“)
- Konsolidierung und Kooperation – auf und zwischen den Ebenen der Verwaltung

- TVIT erlaubt eine gesamtheitliche Betrachtung von Kosten und Prozessen der IT
- Mit Hilfe von Benchmark Vergleichsdaten sind Kosten-Nutzen-Prognosen für IT Service Management Projekte möglich
- Ein qualifizierter und objektivierbarer Business Case sollte die Ausgangsbasis eines jeden Projektes darstellen. Eine kontinuierliche Nachverfolgung der quantitativen Parameter vergrößert dabei die Chancen auf Erfolg

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontaktdaten und weitere Informationen zum Thema TVIT:



Steven Handgrätinger  
Vorstandsvorsitzender  
itSMF Deutschland e.V.  
Tel.: +49 175 9363 917  
E-Mail: [steven.handgraetinger@itsmf.de](mailto:steven.handgraetinger@itsmf.de)  
Internet: <http://www.itsmf.de>



Dr. Dirk Heiss  
Direktor  
Gartner Consulting Deutschland  
Tel.: +49 173 6707 406  
E-Mail: [dirk.heiss@gartner.com](mailto:dirk.heiss@gartner.com)  
Internet: <http://www.gartner.de>