

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.

Intelligenteres Management für eine dynamische Infrastruktur



Richard Esposito, Vizepräsident, IT-Strategie- und -Architektur Services, IBM
Bill Powell, Leader, Service-Management Strategie, IBM

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Auf welche Weise wirkt sich die gegenwärtige Umgebung der ökonomischen Ungewissheit und des Abschwungs auf IT-Investitionen aus? Zur Klärung dieser Frage führte IBM unter Geschäftsführern und IT-Experten eine globale Umfrage durch, die die IT-Investitionen ihrer Unternehmen betreuen. Dabei wurden die Auswirkungen der jüngsten wirtschaftlichen Ereignisse auf ihre Pläne untersucht. Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass die aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten eine Umgestaltung der Unternehmensprioritäten vorantreiben, die ihrerseits neue IT-Prioritäten festlegen. Ebenso ergab die Studie, dass Organisationen ihre IT-Programme und -Projekte neu priorisieren, um in der neuen Ökonomie zu überleben und zu prosperieren – und hierfür nutzen sie die bewährten Methoden des Service-Managements.

Größere Wertschöpfung aus IT-Investitionen

Die im Dezember 2008 und im Januar 2009 durchgeführten verdeckten Befragungen von IT-Investoren in weltweit 421 Organisationen beleuchteten die Auswirkungen der gegenwärtigen ökonomischen Krise auf Organisationen. 61 Prozent gaben an, dass ökonomische Ungewissheit bei der Festlegung von Investitionsprioritäten in der IT der Hauptfaktor ist.

Obgleich das aktuelle ökonomische Klima die Unternehmensbudgets erheblich beeinflusst, gaben 85 Prozent dieser IT-Entscheidungsträger an, dass ihre Budgets relativ gleich bleiben. Lediglich 10 Prozent meldeten einschneidende Budgetkürzungen von 2008 bis 2009 an, während weitere 5 Prozent eine bedeutende Budgeterhöhung ankündigten. Bei IBM ist man davon überzeugt, dass sich darin eine grundsätzliche Entwicklung der Rolle der IT weg von einem einfachen Kostenpunkt hin zu einem Motor von entscheidenden Unternehmensprozessen spiegelt. Organisationen verstehen IT nicht mehr nur als Gebrauchsgegenstand, der Technologiesysteme zur Verfügung stellt, sondern als einen Dienstanbieter für IT-gestützte Unternehmensprozesse. Da die Effizienz und Wirksamkeit jedes anderen Unternehmensbereichs auf IT-Services basiert, werden IT-Investitionen fortgesetzt, andere Budgets dagegen erfahren eine Kürzung.

Im Grunde lautet die Botschaft von Unternehmen an die IT:

Wir brauchen dich für unseren Erfolg – gerade angesichts der bevorstehenden Personalkürzungen. Obwohl sich also unsere Organisation als Ganzes gezwungen sieht, Kosten zu senken, leisten wir uns ein relativ üppiges IT-Budget, da wir von der IT Verbesserungen der Qualität und der Zuverlässigkeit von IT-Services erwarten, die wiederum Verbesserungen in der restlichen Organisation nach sich ziehen sollten. Für unsere wichtigsten Unternehmensprozesse erhoffen wir uns seltenere Dienstunterbrechungen. Tritt eine Unterbrechung dann doch auf, benötigen wir eine schnellere Lösung des Problems.

Erneute Priorisierung für den Erfolg

Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, nehmen die meisten IT-Organisationen eine erneute Priorisierung der Investitionen ihrer finanzierten Programme und Projekte vor. CIOs (Chief Information Officers), IT-Leiter, CFOs (Chief Finance Officers) und sonstige Geschäftsführer, die IT-Investitionen betreuen, nehmen einen geschäftsbasierten Ansatz ein – im Gegensatz zu einem Ansatz basierend auf Systemtechnologie. Allmählich entwickeln Sie ein Verständnis für die Prioritäten des Unternehmens.

Nachdem CIOs herausgefunden haben, welche Unternehmensaktivitäten in besonderem Maße von der verbesserten Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services in ihren Organisationen abhängen, müssen sie diese

Aktivitäten den IT-Services zuordnen, die sie unterstützen, aktivieren oder automatisieren. An dieser Stelle beginnen sie ihre IT-Projektinvestitionen neu zu priorisieren. Bei vorliegenden Budgetengpässen stehen obligatorische Bereiche wie Sicherheit und Compliance normalerweise an erster Stelle. Darauf folgt das intelligentere Management von IT-Services und -Systemen und anschließend intelligentere Ansätze für Technologie, einschließlich Konsolidierungs-, Virtualisierungs- und Konvergenzprojekte.

Intelligenteres Management für eine ungewisse Ökonomie

Intelligenteres Infrastrukturmanagement ist gleichbedeutend mit Service-Management. Organisationen nutzen die bewährten Methoden des Service-Managements, um die Qualität von entscheidenden IT-Services zu verbessern und die Kosten von IT-basierten Unternehmensaktivitäten zu reduzieren. Auf diese Weise sollen aus den bereits vorhandenen Funktionen und Ressourcen größere Werte geschöpft werden.

Die Ergebnisse der IBM-Studie weisen auf entscheidende Empfehlungen, aus denen die meisten Organisationen heute profitieren können:

- Verbesserung der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services, die die Produktivität von Mitarbeitern ermöglichen

- Priorisierung intelligenterer Methoden zum Erreichen dieses Ziels, einschließlich Technologiekonsolidierung
- Ändern Sie den Fokus von Technologie und optimierten Teilsystemen zur Optimierung der IT-gestützten Unternehmensaktivität.

Vor dem Hintergrund der aktuell ungewissen Wirtschaft dreht es sich nicht mehr um die Optimierung von Technologie oder Prozesssystemen. Es dreht sich um die Verbesserung von IT-gestützten Unternehmensaktivitäten über intelligenteres Management und verbesserte Messmethoden, die ihren Fokus auf IT-Servicequalität und Geschäftsergebnisse richten.

Weitere Informationen

Weitere Informationen und Ressourcen zum Service-Management finden Sie unter CIO: Service-Management-Website:

ibm.com/services/de/cio/optimize

Weitere Informationen zu Tools und Support, mit deren Hilfe Sie die Funktion des CIO stärken, erhalten Sie vom Center for CIO Leadership:

www.cioleadershipcenter.com

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Inhalt

- 5 Größere Wertschöpfung aus IT-Investitionen
- 7 Erneute Priorisierung für den Erfolg
- 12 Den Wert von IT-Projekten messen
- 15 Finanzielle Förderung erhalten
- 18 Schlussfolgerung

„Arbeitslosigkeit erreicht den höchsten Wert in 25 Jahren“
„Beispielloser Fall der US-amerikanischen Immobilienpreise“
„Neue Angaben lassen den Aktienindex noch weiter fallen“
„Aktuelle Wirtschaftsinformationen trüben die Märkte“

Weisen diese beunruhigenden Schlagzeilen auf eine „neue Normalität“ mit neuen Gewinnern und Verlierern, die aus der gegenwärtigen Wirtschaftskrise hervorgehen? Sollte dem so sein, stellt sich die CIOs die Herausforderung darin, heute durch diese Krise zu steuern, um gleichzeitig eine Grundlage für den Erfolg von morgen zu schaffen. Wie gehen sie da vor? Zur Klärung dieser Frage interviewte IBM Geschäftsführer und IT-Experten, die die IT-Investitionen ihrer Unternehmen betreuen. Dabei wurden sie nach ihren Plänen angesichts der jüngsten wirtschaftlichen Ereignisse befragt. Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass die aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten eine Umgestaltung der Unternehmensprioritäten vorantreiben, die ihrerseits neue IT-Prioritäten festlegen. Um in dieser ungewissen Wirtschaft zu überleben und zu florieren, priorisieren Organisationen ihre IT-Programme und -Projekte neu – außerdem nutzen sie hierfür die bewährten Methoden für das Service-Management

Tatsache ist, dass sich zahlreiche Organisationen mit kostenaufwendigen und starren Infrastrukturen abmühen, die sie daran hindern, auf sich wandelnde und unberechenbare Geschäftsbedingungen zu reagieren. Der Schlüssel zu einer dynamischen Infrastruktur liegt in intelligenteren Ansätzen zu Technologie und einem smarteren Management. Für die CIOs, mit denen wir uns in der Umfrage unterhalten haben, stellt das Service-Management ein intelligenteres Infrastrukturmanagement dar.

Zwischen Dezember 2008 und Januar 2009 befragte IBM die IT-Experten von 421 Unternehmen weltweit, um zu untersuchen, auf welche Weise der wirtschaftliche Niedergang sich auf ihre IT-Entscheidungen auswirkte.

Größere Wertschöpfung aus IT-Investitionen

Zwischen Dezember 2008 und Januar 2009 führte IBM 421 verdeckte Befragungen von IT-Entscheidungsträgern weltweit durch, um die Auswirkungen zu beleuchten, die die gegenwärtige ökonomische Ungewissheit auf Organisationen hat.

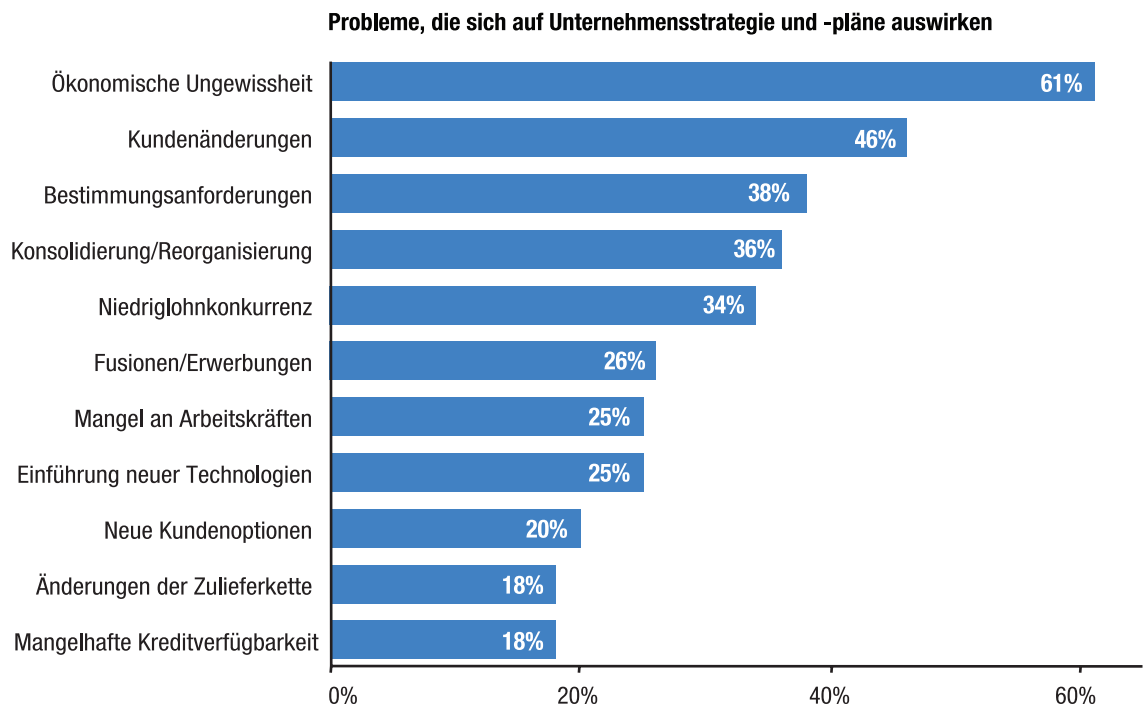
IBM-Studie: Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft¹

- 421 IT-Organisationen großer Unternehmen in fünf großen Ländern: die USA, Deutschland, Japan, Frankreich und China
- Repräsentatives Beispiel aus 20 Branchen
- Drei Hauptrollen:
 - Chief Information Officers (CIOs) – 25 Prozent
 - IT-Direktoren – 34 Prozent
 - Chief Finance Officers (CFOs) und andere IT-Investitionsentscheidungsträger – 41 P
- Hohe Verantwortungsstufe für IT-Investitionsentscheidungen:
 - Primäre Entscheidungsverantwortung – 55 Prozent
 - Teil des Entscheidungen treffenden Kernteams – 36 Prozent
 - Kenntnisse über Entscheidungsprozesse und getroffene Entscheidungen – neun Prozent

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Wie der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist, gaben 61 Prozent der IT-Entscheidungsträger ökonomische Ungewissheit als den Hauptfaktor bei der Beeinflussung von IT-Investitionsprioritäten an.



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 1

Heute zählt ökonomische Ungewissheit zu den führenden externen Einflüssen auf Strategien und Pläne eines Unternehmens.

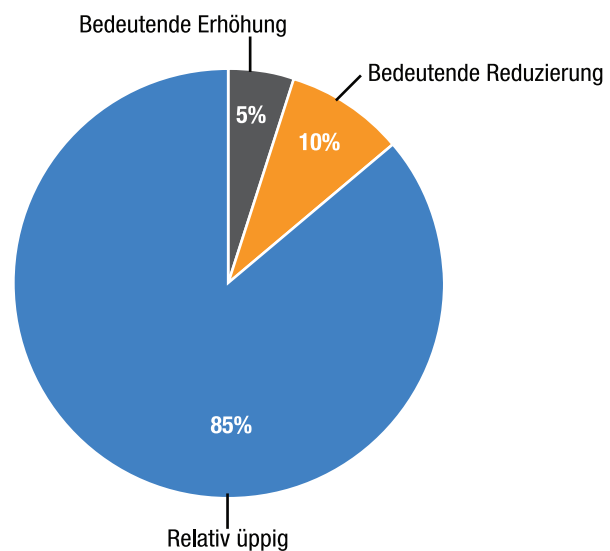
Eines der überraschenden Ergebnisse dieser Studie besteht darin, dass ungeachtet der beträchtlichen Auswirkungen der gegenwärtigen ökonomischen Ungewissheit auf die Unternehmensbudgets 85 Prozent der IT-Investoren angaben, dass ihre Budgets relativ konstant bleiben. Lediglich 10 Prozent meldeten einschneidende Budgetkürzungen von 2008 bis 2009 an, während weitere 5 Prozent eine bedeutende Budgeterhöhung ankündigten. Bei IBM ist man davon überzeugt, dass sich darin eine grundsätzliche Entwicklung der Rolle der IT weg von einem einfachen Kostenpunkt hin zu einem Motor von entscheidenden Unternehmensprozessen spiegelt. Organisationen verstehen IT nicht mehr nur als Gebrauchsgegenstand, der Technologiesysteme zur Verfügung stellt, sondern als einen Dienstleister für IT-gestützte Unternehmensprozesse. Da die Effizienz und Wirksamkeit jedes anderen Unternehmensbereichs auf IT-Services basiert, setzen Unternehmen IT-Investitionen fort, während sie andere Budgets dagegen kürzen.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.

Die Unternehmen kürzen die Ausgaben in vielen Bereichen, bewahren aber ihre IT-Budgets auf dem jeweils aktuellen Niveau, wodurch sie anerkennen, dass IT-Ausgaben die Produktivität der Mitarbeiter und die Unternehmenseffizienz fördern, die zukünftiges Wachstum ankurbeln.

Angesichts der Herausforderung, auch mit knapperer Arbeitskraft und geringeren Budgets in anderen Unternehmensbereichen zu überleben, richten zahlreiche Organisationen ihre Erwartungen an die IT, höhere Produktivität der Arbeitskräfte zu ermöglichen, um aus den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen größere Werte zu schöpfen. Als Folge davon setzen Organisationen eine höhere Priorität auf die Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services, die die Produktivität der Unternehmensmitarbeiter steigern. Während also die IT-Budgets relativ gleichbleiben, priorisieren sie ihre Investitionen in verschiedene Programme und Projekte neu, um den Wandel der Unternehmensprioritäten wiederzuspiegeln. Durch die verstärkte Abhängigkeit von der IT gewinnt auch die Rolle des -Fachbereichsleiters (LOB) und CFOs bei Entscheidungen zu IT-Investitionen neues Gewicht.

Gesamtes IT-Budget 2009 im Vergleich zu 2008



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 2

Laut der Studienergebnisse unterhalten 85 Prozent der IT-Entscheidungsträger relativ üppige Budgets im Zeitraum von 2008 und 2009, während fünf Prozent mit höheren und 10 Prozent mit geringeren Budgets rechnen.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Im Grunde lautet die Botschaft von Unternehmen an die IT:

Wir brauchen dich für unseren Erfolg – gerade angesichts der bevorstehenden Personalkürzungen. Obwohl sich also unsere Organisation als Ganzes gezwungen sieht, Kosten zu senken, leisten wir uns ein relativ üppiges IT-Budget, da wir von der IT Verbesserungen der Qualität und der Zuverlässigkeit von IT-Services erwarten. Für unsere wichtigsten Unternehmensprozesse erhoffen wir uns seltenere Dienstunterbrechungen. Tritt eine Unterbrechung dann doch auf, benötigen wir eine schnellere Lösung des Problems. Genauer gesagt, erwarten wir von der IT, Probleme zu beheben, bevor Benutzer mit diesen konfrontiert werden, da Ausfallzeiten zu großen Produktivitätsengpässen führen, die wir uns nicht mehr leisten können.

IT-Experten stellt sich die Herausforderung dahingehend, dass sie ihren Organisationen ermöglichen müssen, mehr Wert aus bestehenden Funktionen und Ressourcen zu schöpfen und intelligentere Arbeitsmethoden zu entwickeln.

Die Herausforderung für die IT besteht folglich darin, es der Organisation zu ermöglichen, aus bestehenden Funktionen und Ressourcen mehr Wert zu schöpfen. Intelligentere Verfahren zum Erreichen dieses Ziels sind oberste Priorität. Neue Kapitalausgaben stellen andererseits keine wirkliche Priorität dar, sofern sie keinen innovativen Ansatz zu Infrastruktur bieten, indem bspw. Server- oder Speicherressourcen virtualisiert werden.

Erneute Priorisierung für den Erfolg

Da die Budgets konstant bleiben und die Unternehmensprioritäten im Wandel begriffen sind, priorisieren die meisten IT-Organisationen ihre finanzierten Programme und Projekte neu. CIOs, IT-Leiter, CFOs und sonstige Geschäftsführer, die IT-Investitionen betreuen, nehmen einen geschäftsbasierten Ansatz ein – im Gegensatz zu einem Ansatz basierend auf Systemtechnologie. Die Planung von IT-Investitionen beginnt mit einem Verständnis für Unternehmensprioritäten, die die Beantwortung der folgenden Hauptfragen beinhaltet:

Durch die erneute Priorisierung von Investitionen in finanzierte Programme und Projekte, nehmen CIOs, IT-Geschäftsführer, CFOs und andere IT-Entscheidungsträger einen unternehmensbasierten Ansatz ein, anstatt einen auf Technologiesystemen basierenden.

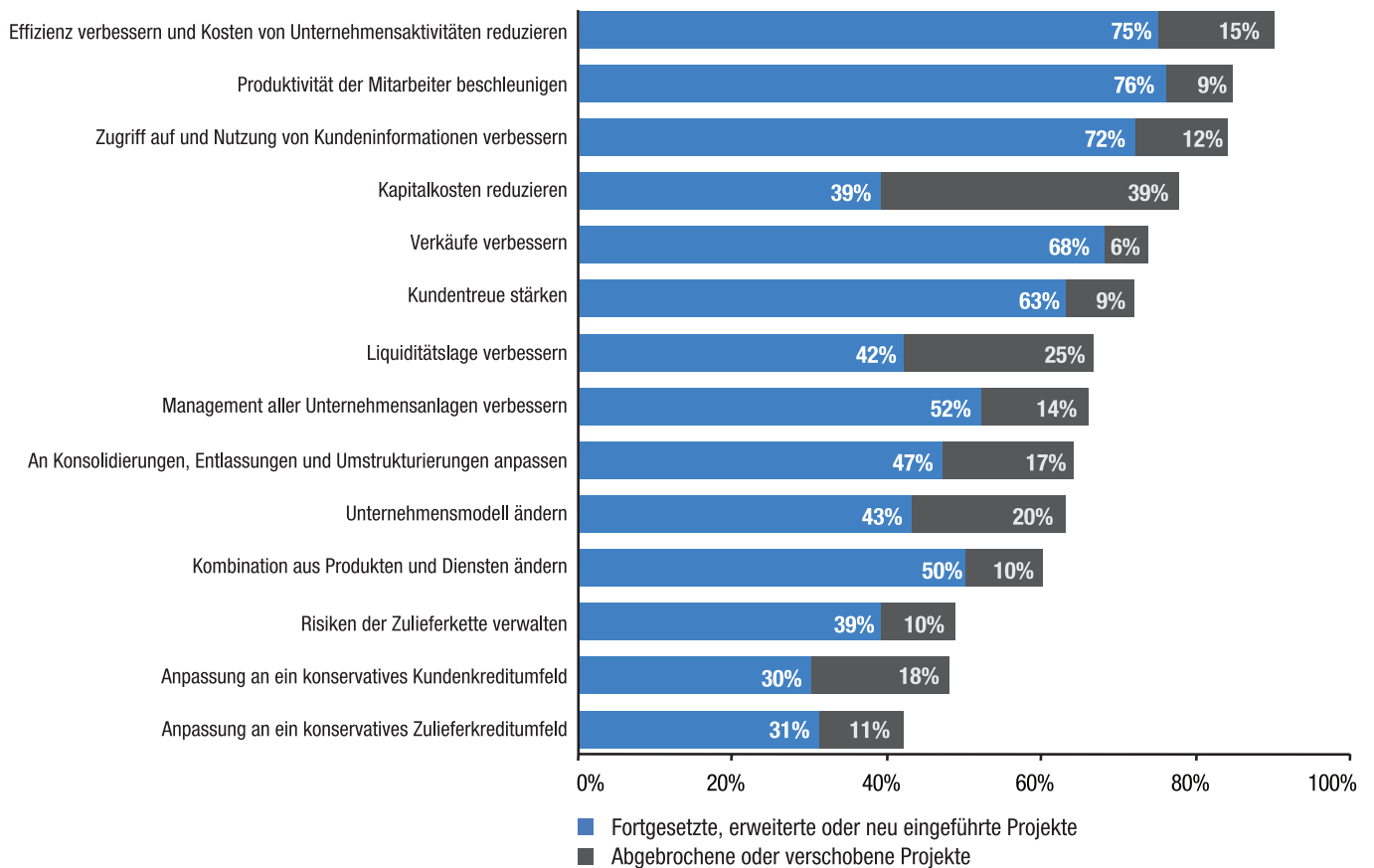
- Welche kritischen Unternehmensprozesse in der Organisation basieren auf der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services?
- Welches der IT-Services benötigt die umfangreichsten Verbesserungen?
- Welche der bewährten Methoden des Service-Managements werden benötigt, um die erforderlichen Ergebnisse zu erzielen?

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.

Unternehmensziele überprüfen

Wie der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist, gaben die meisten befragten Organisationen Unternehmenseffizienz, Mitarbeiterproduktivität und Informationszugriff als die obersten Ziele an, die die IT-Prioritäten beeinflussen. Dies sind eher Unternehmenprobleme als IT-Probleme; sie beziehen sich alle auf die Wirksamkeit und Kosteneffizienz der Organisation als Ganzes.

Auswirkung von Unternehmenszielen auf IT-Programme und Projektprioritäten



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 3

Organisationen richten ihren Fokus auf die Effizienz der Mitarbeiter und auf die Kostensenkung. Eines der wichtigsten Verfahren hierfür ist eine Verbesserung des Informationszugriffs.



Organisationen müssen kritische Unternehmensfunktionen identifizieren, die auf hochwertigen und zuverlässigen IT-Diensten basieren, die auf Unternehmensflexibilität unterstützen.

Durch die IT unterstützte kritische Unternehmensprozesse einstufen

Nachdem Unternehmensprioritäten identifiziert wurden, müssen CIOs und andere IT-Entscheidungsträger festlegen, welche entscheidenden Unternehmensprozesse sich in ihren Organisationen auf IT-Services stützen. Entscheidungsträger gaben in der Studie an, dass sich die Unternehmensfunktionen, die am stärksten von der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services abhängen, auf kritische Funktionen und hochgradig regulierte Funktionen, wie bspw. Finanzprozesse und die Personalverwaltung beziehen. Potentiell hervorstechende Funktionen in Verbindung mit Kundenbeziehungen und Informationszugriff hängen gleichzeitig zunehmend von der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services ab.

Lässt die Qualität der IT-Services, die diese Funktionen unterstützen nach, sinkt auch die Produktivität von Mitarbeitern oder sie sind nicht imstande, ihre Arbeit auszuführen. Die Verbesserung der Qualität und Zuverlässigkeit dieser kritischen IT-Services zieht demnach die Flexibilität der Organisation in einer Umgebung nach, die sich durch weniger verfügbare Ressourcen, aber durch eine größere Nachfrage nach Wert kennzeichnet. Organisationen, die keine ausführliche Planung der Ausrichtung der IT auf das Unternehmen vornehmen, sollten gerade die Planung ihres IT-Service-Managements mit einer klaren Vorstellung davon angehen, welcher ihrer IT-Services zur Produktivität der Mitarbeiter am stärksten beiträgt.

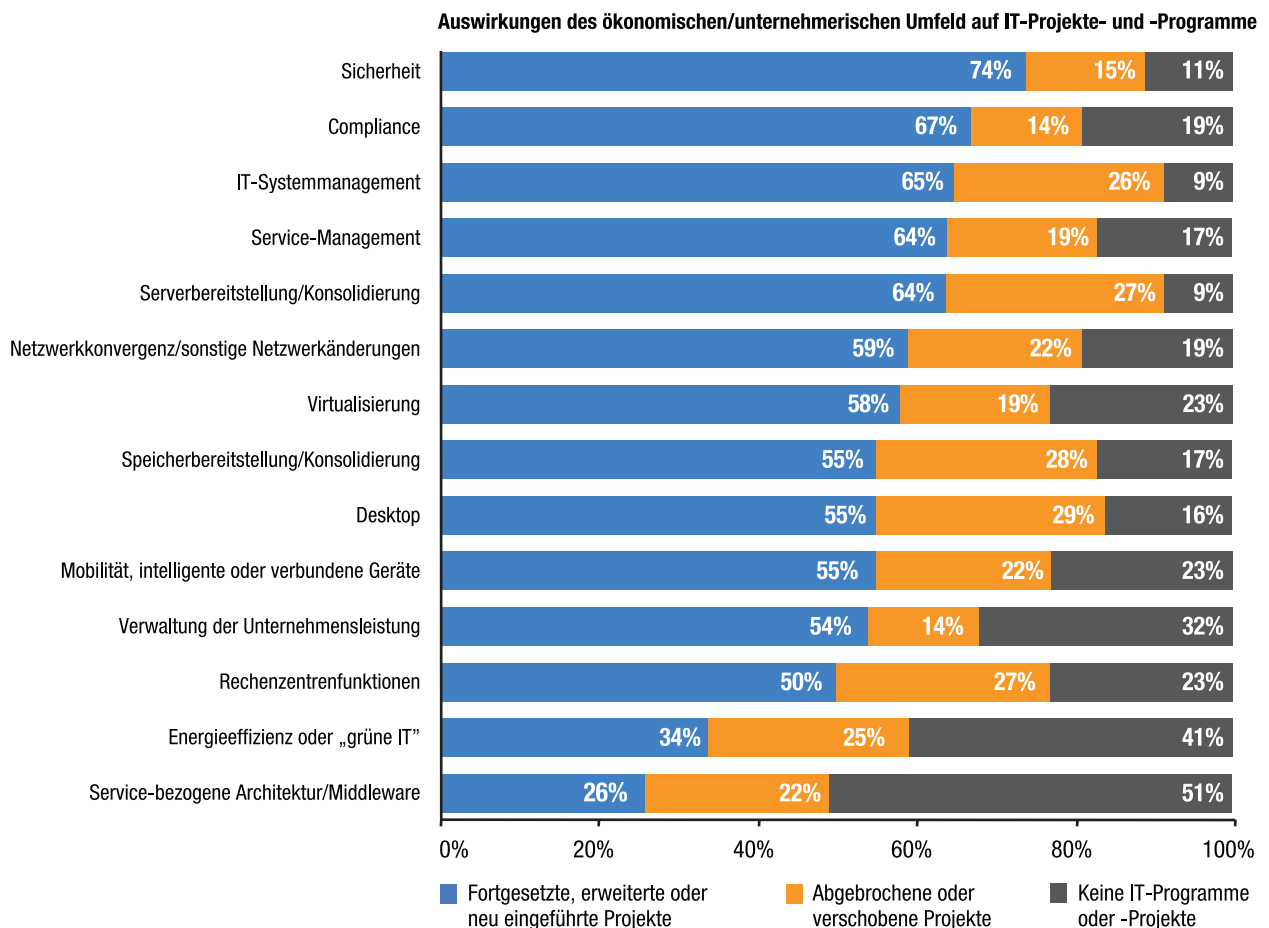
Nachdem sie herausgefunden haben, welche Unternehmensaktivitäten in besonderem Maße von der verbesserten Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services abhängen, müssen IT-Entscheidungsträger diese Aktivitäten den IT-Services zuordnen, die sie unterstützen, aktivieren oder automatisieren.

Kritische Unternehmensaktivitäten zu IT-Services zuordnen

Nachdem sie herausgefunden haben, welche Unternehmensaktivitäten in besonderem Maße von der verbesserten Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Diensten abhängen, müssen IT-Entscheidungsträger diese Aktivitäten den IT-Diensten zuordnen, die sie unterstützen, aktivieren oder automatisieren. Doch weist sich dies bisweilen als schwieriges Unterfangen aus. Ein Hersteller identifizierte bspw. eine kurze Liste von Aktivitäten der obersten Priorität, die verbesserte Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services erforderten: die webbasierte Kundenschnittstelle; Finanzprozesssysteme für Kreditanwendungen, Darlehens- und Versicherungsangebote; Lohnnebenkostenberichtverarbeitung und der primäre Herstellungsbetrieb. Als das Unternehmen versuchte, diese Aktivitäten, jenen IT-Services zuzuordnen, von denen sie abhängen, erhielt es einige interessante Ergebnisse. Während die Leiter der Maschinenhallen glaubten, sie verwendeten fünf IT-Services, bewies eine mithilfe eines IBM-Softwaretools durchgeführte Analyse, dass sie tatsächlich 27 einsetzen. Das warf folgende Fragen auf: Sind all diese IT-Services erforderlich? Bietet sich eine intelligenter Methode, um diese mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung von Services zu entwerfen?

IT-Projektprioritäten neu festlegen

An dieser Stelle können CIOs und andere IT-Entscheidungsträger damit beginnen, ihre IT-Projektinvestitionen neu zu priorisieren. Bei Budgetengpässen beginnt die Planung stets mit der Identifizierung unverzichtbarer Bereiche. Wie den Studienergebnissen in der folgenden Grafik zu entnehmen ist, stehen Elemente wie Sicherheit und Compliance an erster Stelle, da sie in der heutigen Umgebung einfach nicht als Option gelten können. Darauf folgt das intelligentere Management von IT-Services und -Systemen und anschließend intelligentere Ansätze für Technologie, einschließlich Konsolidierungs-, Virtualisierungs- und Netzwerkkonvergenzprojekte.



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 4

Auf Sicherheit und Compliance folgt ein intelligenteres IT-Management als wichtige CIO-Priorität.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Da alle Projektarten ein bestimmtes Maß an Aufmerksamkeit benötigen, empfiehlt es sich die erneute Priorisierung zu beginnen, indem wir bestimmen, in welchen Bereichen man sich einen *gewissen Aufschub leisten* kann. Wenn wir am unteren Ende einer Projektliste starten und ankreuzen, was als optional gilt, können CIOs leichter eine engere Auswahl der *tatsächlich* notwendigen Aufgaben treffen. Diese Art der Entscheidungsflexibilität erfordert klare Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsketten, damit Verbesserungen in Sachen IT-Governance ebenfalls zu einer größeren Priorität werden, als sie das in der Vergangenheit waren.

Sind kritische Unternehmensprozesse betroffen, suchen CIOs intelligentere Wege:

- Qualität und Zuverlässigkeit der betroffenen IT-Services verbessern
- Kosten senken und Effizienz der IT-gestützten Unternehmensaktivität verbessern.

Nachdem sie die wichtigsten IT-Prioritäten identifiziert haben, können Organisationen die bewährten Methoden des Service-Managements nutzen, um ein intelligenteres Infrastruktur-Management anzukurbeln, das verbesserten Informationszugriff, größere Produktivität und gesteigerten Unternehmenswert unterstützt.

Intelligenteres Infrastrukturmanagement ist gleichbedeutend mit Service-Management. Organisationen nutzen die bewährten Methoden des Service-Managements, um die Qualität von IT-Services zu verbessern und die Kosten von IT-basierten Unternehmensaktivitäten zu reduzieren. Auf diese Weise sollen aus den bereits vorhandenen Funktionen und Ressourcen größere Werte geschöpft werden. Zu den Geschäftsfaktoren zählen:

- Die Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services, die leichteren Zugriff auf Informationen zur Verfügung stellen
- Höhere Produktivität der Mitarbeiter und eine Kostenreduktion der IT-gestützten Unternehmensaktivität
- Die Fähigkeit, aus bestehenden Funktionen und Ressourcen größeren Wert zu schöpfen.

Das Service-Management liefert den Schlüssel zum Verwalten einer dynamischen Infrastruktur, die sich durch verbesserte Dienstqualität, geringere Kosten und reduzierte Risiken kennzeichnet.

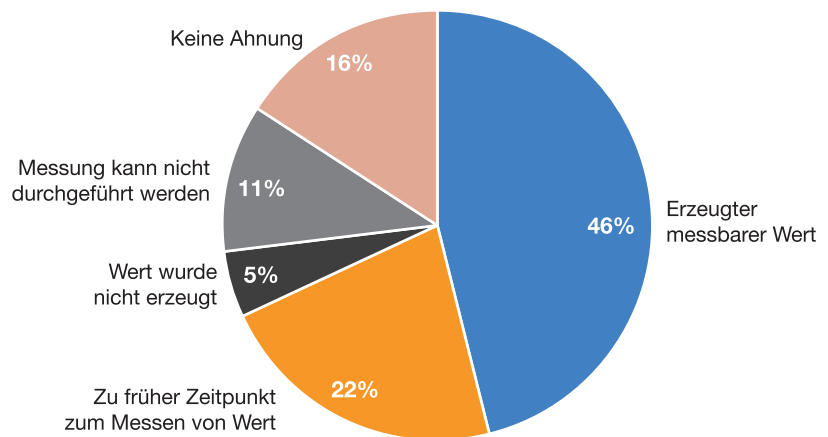
Das Service-Management ist der Schlüssel zum Verwalten einer dynamischen Infrastruktur. Durch die Integration von Service-Management mit anderen Aspekten einer dynamischen Infrastruktur, wie z. B. Konsolidierung, Virtualisierung, Energieeffizienz, Anlagenverwaltung, Informationsinfrastruktur, Unternehmensflexibilität und Sicherheit, können CIOs Servicequalität verbessern, Geschäftskosten reduzieren und Risiken verwalten.

Fast 50 Prozent der befragten Teilnehmer gaben an, das jüngste IT-Projekte messbaren IT-Wert produziert haben. Diese Statistik gibt zwar Verbesserungen bei der Fähigkeit wieder, Wert zu messen. Dennoch bleibt für eine Weiterentwicklung noch viel Spielraum.

Den Wert von IT-Projekten messen

Laut Studienergebnissen hat nahezu die Hälfte der aktuellen Service-Managementprojekte messbaren Wert erzeugt. Im Verhältnis zum Ausgangspunkt der Branche vor fünf Jahren stellt das einen bedeutenden Fortschritt dar. Die Fähigkeit Wert zu messen, spiegelt die Fortschritte des Service-Managements bei der Darstellung von Wert dar. Da jedoch mehr als die Hälfte der Projekte ein ungelöstes Problem beim Messen und Demonstrieren von Wert an den Tag aufweisen, haben wir offensichtlich noch einen langen Weg vor uns.

Zusammenbruch von Service-Management-Projekten



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 5

Die Tatsache, dass 46 Prozent der IT-Projekte messbaren Wert erzeugt haben, gibt die Fortschritte wieder, die im Laufe der vergangenen Jahre im Bereich Service-Management erzielt wurden.

Die IBM-Studie zeigte, dass Organisationen viele Kriterien verfolgen und dabei den Schwerpunkt auf jene legen, die sich auf Quality-of-Service-Funktionen, Kosten, Produktivität und Resultate beziehen.

Wie nehmen IT-Organisationen Messungen heute vor? Anhand der Studienergebnisse lässt sich nachweisen, dass IT-Organisationen zahlreiche Kriterien verfolgen. Die Herausforderung besteht nicht darin, lediglich aussagekräftige Informationen zu erfassen, sondern auch in dem Bemühen, diese in verwertbare, rollenspezifische Formate einzugeben, die am Unternehmen ausgerichtete Entscheidungsprozesse durch die gesamte IT-Organisation ermöglichen. Wie der Grafik auf der folgenden Seite zu entnehmen ist, wird der Schwerpunkt zunehmend auf QoS-Funktionen-, Kosten-, Produktivitäts und Ergebniskriterien gesetzt. Insgesamt priorisieren IT-Dienstleister Kriterien mit Bezug auf Folgendes:

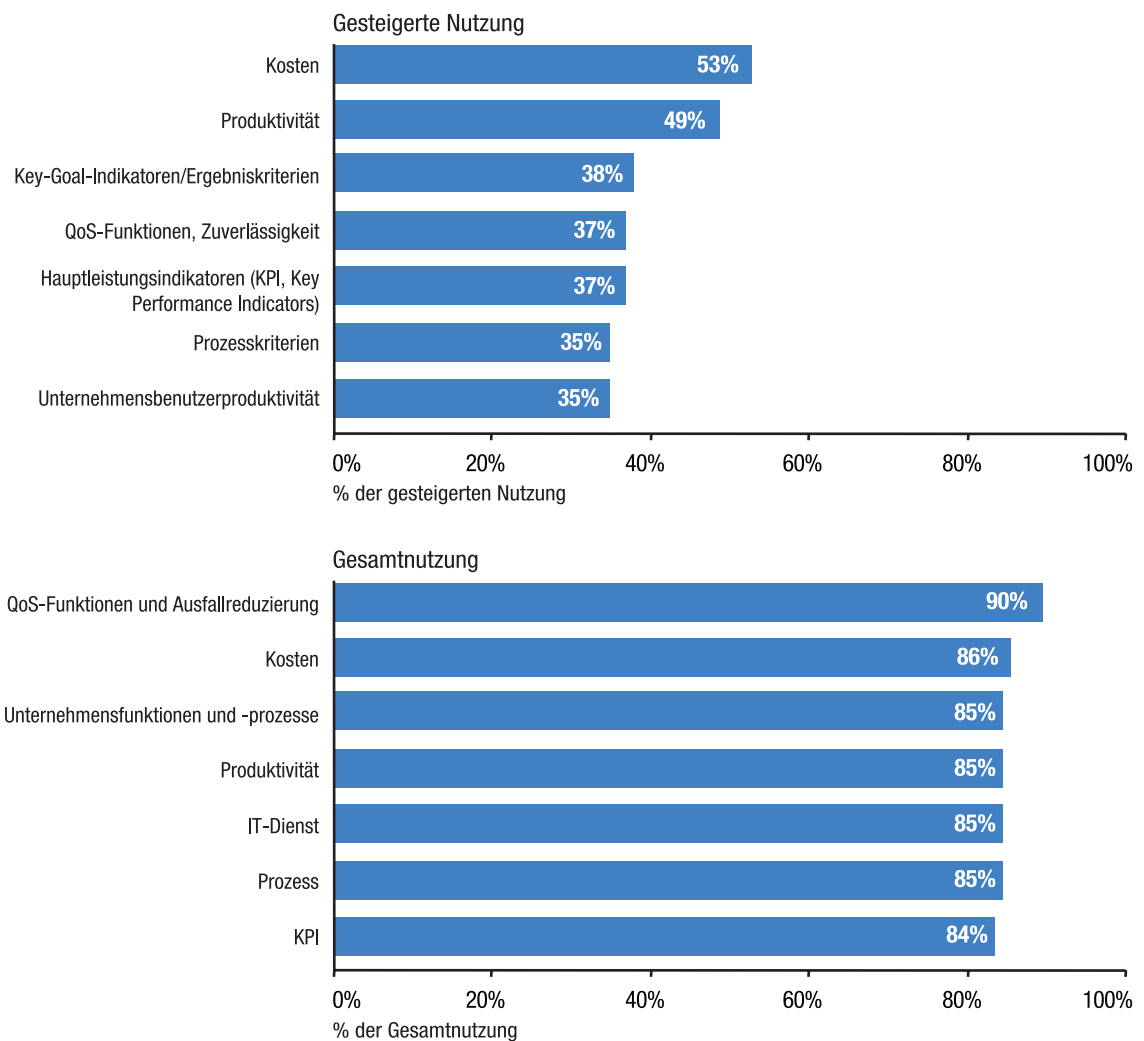
- QoS-Funktionen und Ausfallreduzierung
- Kosten
- Unternehmensfunktionen und -prozesse
- Produktivität.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Da „ausgeführt wird, was gemessen wird,“ erwarten die erfolgreichste Weiterentwicklung der IT für diese Bereiche.

Änderungen an den Kriterien von Service-Management



Quelle: IBM Market Insights, *Service-Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Abbildung 6

IT-Experten stützen sich heute auf QoS- und Kostemessungen, während sie gleichzeitig vermehrt Produktivitäts- und Ergebniskriterien nutzen. Aus welchen Gründen? Diese Experten messen und bewerten IT wie ein Unternehmen, damit sie sie wie ein Unternehmen auch managen können.

Wenn Qualität und Kosten zu den wichtigsten Geschäftsfaktoren zählen, legen Unternehmen den Schwerpunkt auf Projekte in Bezug auf den Servicelevel Vorfalmanagement; Service-Management-Governance; Anlagenänderungsmanagement; Rechnungswesen- und Leistungsmanagement.

Nachfolgend finden Sie die Projekttypen, die eingeleitet werden, wenn Qualität und Kosten zu den wichtigsten Unternehmensfaktoren zählen.

Ziel	Ansatz	Prioritätsprojekte
Qualität oder Zuverlässigkeit von IT-Services verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Prozessentwurfs durch externe Anbieter • Softwareimplementierung durch externe Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Service-Stufe und Verfügbarkeitsmanagement • Vorfallsverwaltung und Überwachung • Verwaltung von Vorfall, Problem und Service-Desk • Verwaltung von Service-Strategie, -Portfolio, Katalog und Dienstanforderung • Governance des Service-Managements
Kosten reduzieren oder kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Prozessentwurfsprojekt • Softwareimplementierung durch externe Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung der Anlagen und Konfiguration/Änderung • Ausgleichsbuchung und Rechenwesen • Leistungs- und Kapazitätsmanagement

Die Studie ergab, dass die Zeiträume zwar stark variierten, aber bestimmte Projekttypen messbaren Wert in Bezug auf die Verbesserung auf IT-Qualität und Zuverlässigkeit oder die Erweiterung von Effizienz und Kostensenkung erzeugte.

Wie lange kann es dauern, um messbaren Wert zu erzeugen? Der Studie ist zu entnehmen, dass die unterschiedlichen Projekttypen unterschiedliche Zeiträume erfordern. Einige Projekte sind kurzfristig angelegt, andere wiederum adressieren langfristige, systemische Probleme, dennoch erzeugten alle Projekte, die in der Tabelle auf der nächsten Seite gezeigt werden, Wert. Diese Projekte richteten ihren Fokus primär auf die Verbesserung der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Service sowie auf die Verbesserung von Effizienz und Kostenkontrolle.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Ziel	Ansatz	Prioritätsprojekte
Qualität oder Zuverlässigkeit von IT-Services verbessern	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Prozessentwurfs durch externe Anbieter • Softwareimplementierung durch externe Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Service-Stufe und Verfügbarkeitsmanagement • Vorfallsverwaltung und Überwachung • Verwaltung von Vorfall, Problem und Service-Desk • Verwaltung von Service-Strategie, -Portfolio, Katalog und Dienstanforderung • Governance des Service-Managements
Kosten reduzieren oder kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> • Internes Prozessentwurfsprojekt • Softwareimplementierung durch externe Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung der Anlagen und Konfiguration/Änderung • Ausgleichsbuchung und Rechenwesen • Leistungs- und Kapazitätsmanagement

Die kurzfristigen Projekte richten ihren Fokus verstärkt auf Kostenkontrolle; umfassen interne Bemühungen für Prozesskonzepte und fördern Verbesserungen an Betriebsprozessen, wie bspw. Überwachung oder Ereignis, Vorfall, Problem- und Service-Desk-Management. Erfolgreiche langfristige Projekte im Bereich Service-Management richten sich verstärkt QoS-Funktionen, umfassen auch aber auch einen starken Fokus auf die Prozessverbesserung. CIOs investieren in kurzfristige Projekte zur Kostenkontrolle sowie in langfristige Verbesserungen der Service-Qualität.

Finanzielle Förderung erhalten

Die befragten IT-Entscheidungsträger identifizierten ungenügende Finanzierung und mangelndes Personal als Haupthindernisse für den Projektwert.

Laut der befragten IT-Entscheidungsträger zählen die folgenden Faktoren zu den Haupthindernissen beim Erzielen eines Projektwerts:

- Ungenügende Finanzierung
- Ungenügendes Personal
- Organisatorische oder kulturelle Probleme
- Ungenügende Qualifikationen oder Erfahrung
- Mangel an interner Erfahrungen und Lektionen aus vergleichbaren Projekten
- Schwierigkeiten in Bezug auf die Zuverlässigkeit, Skalierbarkeit und Architektur von Infrastruktur.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.

Die zum Adressieren von Haupthindernissen, nämlich ungenügende Finanzierung, geeigneteste Methode besteht darin, Verbesserungen in den Bereichen vorzuschlagen, die Sponsoren am höchsten bewerten. Hierfür ist ein Wechsel von einer Systemausrichtung zu einer Serviceausrichtung erforderlich. Investitionen in neue Technologien oder sogar interne IT-Prozesse sollten sich direkt auf Geschäftsziele beziehen. Der Schlüssel liegt darin, die Unternehmensaktivitäten, die eine Verbesserung benötigen und auf hochwertigen und zuverlässigen IT-Service, zu beginnen.

Die Wirtschaft verändert sich infolge des immer rascheren Wandels und deren Auswirkungen auf Organisationen. In Reaktion darauf richten die meisten erfolgreichen IT-Experten ihren Fokus deutlicher darauf, die IT als Unternehmen zu verwalten, im Gegensatz zu einer Reihe von Technologiesysteme. Die von diesen IT-Experten erwartete ROI ist messbarer Unternehmenswert.

Für diese Aufgabe müssen IT-Experten veranschaulichen, wie sich Investitionen in neue Technologien oder IT-Prozesse auf Unternehmensziele beziehen.

Im Folgenden werden die von den IT-Experten eingestufteten Methoden aufgeführt, mit deren Hilfe Sie die Projektfinanzierung ermöglicht haben:

- IT-Projekte an Unternehmensziele ausrichten – 67 Prozent
- ROI und Unternehmenswert demonstrieren – 59 Prozent
- Kostenreduzierung demonstrieren – 52 Prozent
- Interessenvertretern und Endbenutzern die Bedeutung eines Projekts vermitteln – 44 Prozent
- Andere Projekte neu priorisieren – 24 Prozent
- Governance mit Unternehmenseinheiten und IT herstellen – 19 Prozent
- Sonstige – Ein Prozent.

IT Service Management: Prioritäten für eine ungewisse Wirtschaft erneut festlegen.



Studienteilnehmer haben Finanzprozesse, Personalwesen, Informationszugriff und Kundenbeziehungen als die Unternehmensfunktionen eingestuft, die eine Verbesserung der IT-Dienstqualität und -Zuverlässigkeit am stärksten benötigen.

Wie zu sehen ist, haben 67 Prozent der Teilnehmer angegeben, dass „IT-Projekte mit Unternehmensprioritäten auszurichten“ die wirksamste Methode ist, um Fördermittel zu erhalten. Worin bestehen die Unternehmensprioritäten? Die meisten Organisationen aus der Studie führten Finanzprozesse, Personalwesen, Informationszugriff und Kundenbeziehungen als die Unternehmensfunktionen auf, die eine Verbesserung der IT-Dienstqualität und -Zuverlässigkeit am stärksten benötigen. Ein Service-Katalogprojekt kann als Ausgangspunkt dienen, solange dieser als erstes die IT-Services identifiziert, die für das Unternehmen im gegenwärtigen Moment am wichtigsten sind. Es ist wichtig, den Fokus auf eine engere Wahl von kritischen Unternehmenskomponenten zu richten, die sich auf IT-Services und entsprechende Dienstanforderungen richten. Ein unternehmensgestützter Ansatz für IT-Dienstdefinitionen kann ein Start für einen unternehmensgestützten Ansatz im Bereich Service-Management sein.

Die Kommunikation mit Stakeholdern, ausführliche Pläne und Geschäftsszenarien stehen ebenfalls an der Spitze der Liste der Erfolgsfaktoren eines Projekts.

In der Studie wurden IT-Entscheidungsträger außerdem darum gebeten, die wichtigsten für einen Projekterfolg aufzuführen. Keineswegs überraschend steht die Kommunikation mit Interessenvertretern an oberster Stelle der Liste:

- Kommunikation mit Interessenvertretern
- Ausführliche Projektpläne
- Zusammenarbeit und technische Integration
- Eingeführte Rollen zum Ausführen eines Projekts
- Ausführliche Geschäftsszenarien
- Qualifikations- und Personalplanung
- Auswahl geeigneter Softwaretools
- Bewertung aktueller Prozesse und Tools
- Kulturellen Wandel ermöglichen
- Projektberechtigung auf höchster Ebene entwickeln
- Ein Pilotprojekt leiten.

Im Verlauf eines Projekts ist es wichtig, in Begriffen zu kommunizieren, die Interessenvertretern verständlich sind. IT-Experten lernen verstärkt den Umgang mit Begriffen aus der Geschäftswelt als den Einsatz von technologischem Jargon. Wie bereits erwähnt, bewegen sich die IT-Entscheidungsprozesse hin zu den Fachbereichen, da Organisationen unternehmensgestützte Ansätze für IT-Investitionen benötigen, die Unternehmensresultate hervorbringen. Außerdem hat sich der CFO in der gegenwärtigen ökonomischen Umgebung zu einem wichtigen

Vorausschauende IT-Experten, einschließlich CFOs, begreifen, dass Zusammenarbeit, Integration und Governance ausschlaggebend sind, um über IT-Investitionen Unternehmenswert zu schöpfen.

Die Nachricht, dass die meisten Organisationen ihre IT-Budgets angesichts der ungewissen Wirtschaft beibehalten, spiegelt einen unternehmensgestützten Ansatz wieder, der sich auf die Optimierung von IT-gestützten Unternehmenprozessen richtet, die Effizienz und Erfolg der Organisation insgesamt ankurbeln können.

IT-Entscheidungsträger entwickelt. In der Vergangenheit haben wir vom Service-Management im Sinne von Personen, Prozessen, Technologie und Innovation gesprochen. Parallel zur Entwicklung werden Zusammenarbeit, Integration und Governance zunehmend als entscheidende Erfolgsfaktoren anerkannt, die zum Erzeugen von Unternehmenswert in IT-Services unerlässlich sind.

Schlussfolgerung

Die neue Entwicklung, dass die meisten Organisationen ihre aktuellen IT-Budgets angesichts der Wirtschaftsrezession beibehalten – anstatt sie wie in der Vergangenheit zu reduzieren – spiegelt die Tatsache wieder, dass CIOs dazu gezwungen sind, hochwertige und zuverlässigere IT-Services bereitzustellen, um die IT-gestützten Unternehmensprozesse zu optimieren, die für den Erfolg der Organisation entscheidend sind. Diese IBM-Studie gab an, dass IT-Experten als Folge dieser Priorität in Folgendes investieren:

- Erforderliche Bereiche wie Sicherheit und Compliance
- Intelligenteres Management, wie die besten Methoden des Systemmanagements
- Intelligentere Ansätze zur Technologie, wie bspw. Konsolidierung, Virtualisierung und Konvergenz.

Durch den unternehmensgestützten Ansatz für die Planung von Service-Management wird die Verbesserung der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services hervorgehoben, die die Effektivität der übrigen 95 Prozent der Organisation betonen können.



Die Studienergebnisse weisen auf entscheidende Empfehlungen, aus denen die meisten Organisationen heute profitieren können:

- Verbesserung der Qualität und Zuverlässigkeit von IT-Services, die die Produktivität von Mitarbeitern ermöglichen
- Intelligenter Methoden für diese Aufgaben priorisieren: Service-Management und Technologiekonsolidierung
- Messungen neu bearbeiten und Berichte zur Hervorhebung von QoS-, Ergebniskriterien, Kosten und Unternehmenswerten
- Den Fokus von Technologie und optimierten Teilsystemen zur Optimierung der IT-gestützten Unternehmensaktivität ändern
- Setzen Sie einige Investitionen für taktische kurzfristige Erfolge ein, arbeiten Sie aber mithilfe von langfristigen Initiativen auch an der Beseitigung von Hindernissen für die Service-Qualität.

Global betrachtet, optimieren Organisationen IT-gestützte Unternehmensprozesse. Vor dem Hintergrund der aktuell ungewissen Wirtschaft dreht es sich nicht mehr um die Optimierung von Technologie oder Prozessteilsystemen. Es dreht sich um die Verbesserung von IT-gestützten Unternehmensaktivitäten über intelligenteres Management und verbesserte Messmethoden, die ihren Fokus auf IT-Servicequalität und Geschäftsergebnisse richten.

Weitere Informationen

Weitere Informationen und Ressourcen zum Service-Management finden Sie unter CIO: Service-Management-Website:

ibm.com/services/de/cio/optimize

Weitere Informationen zu Tools und Support, mit deren Hilfe Sie die Funktion des CIO stärken, erhalten Sie vom Center for CIO Leadership:

www.cioleadershipcenter.com

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie im Internet unter ibm.com

IBM, das IBM-Logo, ibm.com und Dynamic Infrastructure sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Wenn dieser und andere von IBM geschützte Begriffe bei ihrer ersten Erwähnung in diesen Informationen durch ein Warenzeichen (® oder ™) gekennzeichnet sind, geben sie eingetragene US-amerikanische oder durch die allgemeine Rechtsprechung geschützte Warenzeichen an, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Eigentum von IBM sind. Solche Warenzeichen können auch in anderen Ländern eingetragene oder durch die allgemeine Rechtsprechung geschützte Warenzeichen sein.

Eine aktuelle Liste der IBM-Marken finden Sie im Web unter „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml

Marken-, Produkt- und Servicebezeichnungen anderer Unternehmen/Hersteller werden anerkannt.

¹ IBM Market Insights, *Service Management in einer ungewissen Wirtschaft*, Januar 2009.

Hinweise auf Produkte, Programme und Dienstleistungen von IBM in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet.

Der Hinweis auf Produkte, Programme oder Services von IBM bedeutet nicht, dass nur Produkte, Programme oder Services von IBM verwendet werden können. Stattdessen können alle von der Funktionalität her gleichwertigen Produkte, Programme oder Dienstleistungen verwendet werden.

Diese Publikation dient nur zur allgemeinen Publikation.

IBM behält sich das Recht auf Änderungen ohne vorherige Ankündigung vor.

Aktuelle Informationen zu Produkten und Dienstleistungen erhalten Sie von Ihrem zuständigen IBM-Vertreter.

Fotos zeigen möglicherweise Konzeptstudien.

© Copyright IBM Corporation 2009
Alle Rechte vorbehalten.



Recyclingfähig, bitte der Wiederverwertung zuführen

CIW03058-DEDE-00