

So profitiert auch der Mittelstand beim Einsatz von IT-Service-Management

Markus Groß

Für Großunternehmen ist der Einsatz von ITIL zur Sicherstellung der Servicequalität im IT-Bereich seit Jahren fester Bestandteil der Geschäftsstrategie. Auch KMU (kleine und mittlere Unternehmen) können von diesen Konzepten profitieren.

Der Wandel zur »Informationsgesellschaft« hat auch vor kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nicht haltgemacht. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Informationstechnologie wurden dieser Gruppe neue Möglichkeiten eröffnet. Gerade deshalb ist auch die Frage der Wirtschaftlichkeit und des strategischen Potenzials von IT-Steuerung für den Mittelstand immer bedeutender. Bei der Einführung von modernen IT-Konzepten gelten diese Unternehmen jedoch immer noch als zögerlich. Dennoch sind auch solche Organisationen durch den globalen Wettbewerb »gezwungen«, eine Prozessoptimierung durch den effektiven und effizienten IT-Einsatz zu erreichen. Deshalb wurde im Rahmen einer empirischen Studie untersucht, in welchem Umfang IT-Service-Management-Konzepte bereits beim Mittelstand im Einsatz sind und welche Methoden der ITIL-Bibliothek sich für diese Zielgruppe im Besonderen eignen. Ziel der Untersuchung ist es, eine Handlungsempfehlung für diese Unternehmensklasse abzuleiten, die berücksichtigt, wie weit KMU im Bereich ITIL gehen sollen, sodass die dafür aufzuwendenden Ressourcen durch den zu erwartenden Nutzen gerechtfertigt werden.

1 Die Studie

Bei der in der Studie verwendeten, gewichteten Zufallsstichprobe von 2000 mittelständischen Unternehmen gab es eine Rücklaufquote von 495 Beteiligungen. Damit handelt es sich um die größte bekannte Studie zu der Fragestellung nach dem Einsatz und der Verbreitung von ITIL in KMU. Die hohe Beteiligung von fast 25 % lässt bereits ein großes Interesse der Zielgruppe »Mittelstand« an diesem Thema erkennen. Auffällig ist, dass der Anteil der mittelgroßen Unternehmen mit 86 % deutlich überwiegt und Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern nur etwa 14 % der Rücklaufquote ausmachen. Bei der Frage nach der Branchenverteilung stellte mit über 22 % die Gruppe aus dem Bereich »Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren« die größte Anzahl. Entgegen der in der Literatur oft geäußerten Vermutung kommt der Bereich »Information und Kommunikation« mit etwa 20 % nur auf den zweiten Platz, gefolgt von »Erbringung von sonstigen Dienstleistungen« mit annähernd 15 %. Dies ist ein Zeichen für die hohe Qualität des Ergebnisses der Umfrage, da nicht nur IT-nahe Branchen geantwortet haben.

2 Ergebnisse der Studie

Zunächst wurde erhoben, in welchem Umfang auch der Mittelstand heute von der IT abhängig ist. Die befragten Unternehmen beurteilten die Informationstechnologie für die eigene Wettbewerbsfähigkeit fast durchgängig als wichtig. So gaben 42 % der Teilnehmer an, dass die Geschäftsstrategie auf der Nutzung neuer Technologie basiert, und für 31 % sind Projekte und Investitionen in die IT für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sogar kritisch. Diese Aussagen werden durch das Ergebnis zur Relevanz der IT-Verfügbarkeit im Unternehmen unterstrichen. So ist für 60 % die IT-Verfügbarkeit für das Unternehmen ein kritischer Faktor und für 31 % darf die Ausfallzeit nur bis maximal zwei Tage betragen. Neben der Ermittlung der Notwendigkeit bzw. Abhängigkeit von IT-Dienstleistungen wurde auch festgestellt, wie die Reifegrade in den IT-Service-Management-Prozessen bei dieser Unternehmensgruppe bereits ausgeprägt sind. Dabei wurde bewusst auf die Erhebung von ITIL-spezifischer Terminologie verzichtet, um ein allgemeines Bild der Situation zu erhalten. So gibt es bei 24 % der Mittelständler Besprechungen der Geschäftsleitung, in denen das Thema IT-Strategie behandelt wird, zusätzlich werden bei 25 % der Organisationen die IT-Investitionsentscheidungen bei der Firmenstrategie mit einbezogen. Jedoch existiert nur bei etwa 7 % ein schriftlich fixiertes Konzept zur Integration der IT in die Geschäftsstrategie. Alle befragten Organisationen bieten den internen wie externen Kunden eine Form von zentralem Service-Desk an. Hierbei folgen 47 % bei der Erfassung von Problemen keiner konkreten Systematik, wohingegen bereits 27 % der Unternehmen angeben, eine klare Systematik zur Erfassung von Anfragen eingeführt zu haben. Wenn Probleme nicht auf Anhieb gelöst werden können, existieren bei fast 15 % der Umfrageteilnehmer klare Prozeduren und Zuständigkeiten für weiterführende Unterstützung. Sämtliche befragten Firmen führen eine Übersicht über die IT-Infrastruktur, wenn auch in unterschiedlichen Reifegraden, die als Basis für ein funktionierendes Change Management gesehen werden kann. Rund 31 % geben an, eine umfängliche Übersicht zu haben, wobei nur 19 % diese Übersicht aktuell und detailliert halten.

Ergänzend wurde bei der Umfrage auch namentlich Bezug zu den Konzepten des Best-Practice-Prozessbaukastens ITIL genommen. Gezielt befragt setzen heute nur 24,3 % der an der Studie teilgenommenen Unternehmen konkrete Prozesse nach ITIL ein, die verbleibenden 75,7 % geben an, keinerlei Methoden der ITIL-Bibliothek zu nutzen. Sofern die befragten Unternehmen angegeben haben, ITIL zu nutzen, sind dabei die zumeist umgesetzten Methoden das »Incident

■ IT-Service-Management im Mittelstand

Management« mit annähernd 97 %, gefolgt von dem »Problem Management« mit rund 73 % und dem »Change Management« mit einer Umsetzungsquote von noch etwa 35 % (vgl. Abb. 1).

3 Schlussfolgerungen für den Einsatz von ITIL in KMU

Wie diese Ergebnisse zeigen, müssen bei kleinen und mittelgroßen Organisationen mehrere Punkte besonders beachtet werden, wenn Prozesse an den ITIL-Leitlinien ausgerichtet oder neu realisiert werden sollen. Funktional betrachtet sollen die ausgewählten Verfahren das Unternehmen optimal bei der Verbindung der Geschäfts- und IT-Ziele unterstützen. So sollen die Verfahren der Informationstechnologie nicht dem Selbstzweck dienen, sondern dem Erreichen der Unternehmensvisionen. Dieses Kriterium ist generell bei den ITIL-Konzepten in der aktuellen Version gegeben, da der zentrale Gedanke des IT-Service-Management mit der Strategiefindung und -abstimmung beginnt. Das Prozessmodell ist völlig auf eine zielgerichtete Unterstützung des Kerngeschäftes des Unternehmens durch IT-Dienstleistungen ausgelegt. Nicht funktionale Anforderungen werden durch die gegebenen Ressourcen von kleinen und mittleren Unternehmen begrenzt. Die geringere Personaldecke gegenüber Großkonzernen ermöglicht die Realisierung solcher Projekte nur in

kleinen Schritten. Anderenfalls wären kleine Organisationen schnell mit den notwendigen Kapazitäten überfordert. Daher müssen Konzepte zur Einführung von Prozessen ausgewählt werden, die sich je nach vorhandener Ausgangssituation für die Einführung des Referenzrahmens in mittelständischen Unternehmen eignen. Solche Verfahren sind die Einzel- oder Paketprozessumsetzung (vgl. Abb. 2). Bei der Einzelprozessumsetzung wird ein ITIL-Prozess nach dem anderen eingeführt und auf die Geschäftsanforderungen optimiert. Bis alle gewünschten oder notwendigen Prozesse auf diese Art sequenziell implementiert sind, kann relativ viel Zeit vergehen. Die neuen Abläufe funktionieren dafür in der Regel jedoch sehr stabil und haben eine starke, nachhaltige Wirkung auf die gesamte Organisation. Als zeitsparender Ansatz bündelt die Paketprozessumsetzung mehrere Methoden zu einem »Paket«. Hierbei werden einzelne Prozesse zusammengefasst und nahezu gleichzeitig umgesetzt. So werden beispielsweise oft das Incident zusammen mit dem Change und dem Problem Management als wesentliche Kernprozesse des Service Management in einem Schritt eingeführt. Das Hauptproblem liegt dennoch darin, herauszufinden, in welchem Bereich des Unternehmens die größte Handlungsnotwendigkeit besteht.

Mehr noch als in Großbetrieben sollte gerade bei KMU kein Prozessprojekt gestartet werden, wenn die spezifischen kritischen Erfolgsfaktoren nicht bekannt sind. Daher müssen zur effektiven und effizienten Verankerung von neuen Verfahren

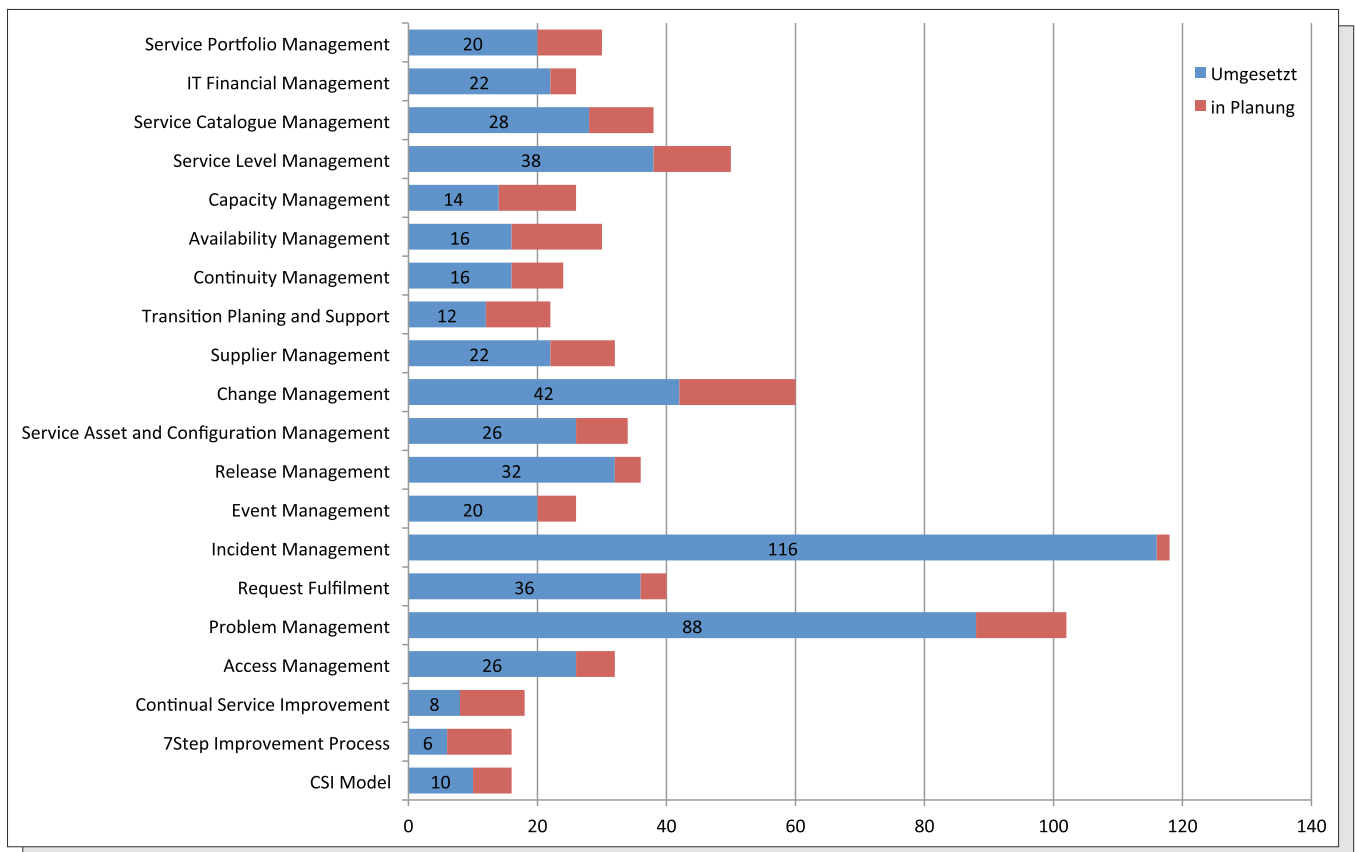


Abb. 1: Einsatz von ITIL in KMU



Abb. 2: Prozessimplementierung in KMU

grundlegende Regeln beachtet werden, die die besonderen Aspekte von kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigen. Durch die Interviews mit Fachverantwortlichen in den Unternehmen konnten folgende Kernfaktoren identifiziert werden:

- Zu Beginn jedes Vorgehens sollten die Ziele klar definiert sein. Ein Projekt ohne Planung zu initiieren birgt große Risiken, wenn die geänderten und neuen Vorgehensmodelle langfristig und akzeptiert in der Organisation verankert werden sollen. Viele ITIL-Projekte in KMU scheitern, weil klar messbare Ziele nicht zu Beginn festgelegt worden sind.
- Vor der Planung weiterer Schritte müssen zunächst die existierenden Verfahren und Methoden untersucht werden. Jede Organisation, auch eine kleinere, betreibt bereits in gewissem Maße eine Form von Service Management im IT-Bereich, auch wenn diese Methoden nicht nach einem Standard wie ITIL ausgerichtet oder benannt sind.
- Die Schaffung von Unterstützung, sowohl durch Schulung als auch durch externe Beratung, sollte bei kleineren Organisationen mit am Anfang eines solchen Vorhabens stehen. Hierdurch werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, das Neuartige von Anfang an im Ganzen zu verstehen, und die Akzeptanz wird deutlich erhöht.
- Die Motivation aller an der Umsetzung Beteiligten muss gestärkt werden. In großen Organisationen ist das persönliche Engagement der einzelnen Beteiligten aufgrund der oft hohen Personaldecke nicht so essenziell wie in den betrachteten kleineren Unternehmen. Hier sind einzelne Aufgaben und Funktionen teilweise nur mit einzelnen Personen besetzt, die Schlüsselpositionen und Kopfmonopole darstellen.

4 ITIL-Prozesse mit besonders hoher Eignung für KMU

Wie die Befragung auch gezeigt hat, sind einige Module der ITIL-Bibliothek für ein Einführungsprojekt im Mittelstand besonders geeignet. Diese »Quick Wins« wurden durch die Analyse der empirischen Untersuchung bestätigt. Bei der Umfrage unter KMU stellte sich heraus, dass vorwiegend die Konzepte des Incident, Problem und Change Management als nutzbringend für diese Unternehmensgruppe erkannt wurden (vgl. Abb. 3). Ausgangspunkt der Überlegungen sollte bei kleinen und mittleren Unternehmen immer der Bereich des Incident Management sein. Hier unterscheidet sich diese Unternehmensgruppe grundsätzlich nicht von großen Organisationen. Ein zentraler Service-Desk, der koordiniert alle Anforderungen an den IT-Bereich aufnimmt, bietet

Anzeige



HiScout GRC Suite

Unified Governance, Risk & Compliance Management

ITSM aus Sicht des Kunden
gedacht - von der CMDB
zur Entscheider-Grundlage.

www.hiscout.de



HiScout integriert und konsolidiert die Kernanforderungen an eine moderne IT-Governance:

- 1 **Business Relationship Manager**
Transparente Anforderungen und definierte Kommunikation für ein nachhaltig gutes Verhältnis zwischen Kunde und IT
- 2 **Service Portfolio Manager**
Service-Angebot spezifizieren (Service-Kataloge erzeugen, Service-Level managen) und mit IT-Anforderungen in Einklang bringen
- 3 **Architecture & Infrastructure Manager**
IT-Architektur und Infrastruktur als Grundlage für das Service-Design beschreiben
- 4 **Configuration Manager**
Konfigurationsdaten als Vorgabe für CMDB-Strukturen und CMS-Design verwalten
- 5 **IT-Risk Manager**
IT-Sicherheit und Service Continuity integrieren

IT-Service-Management im Mittelstand

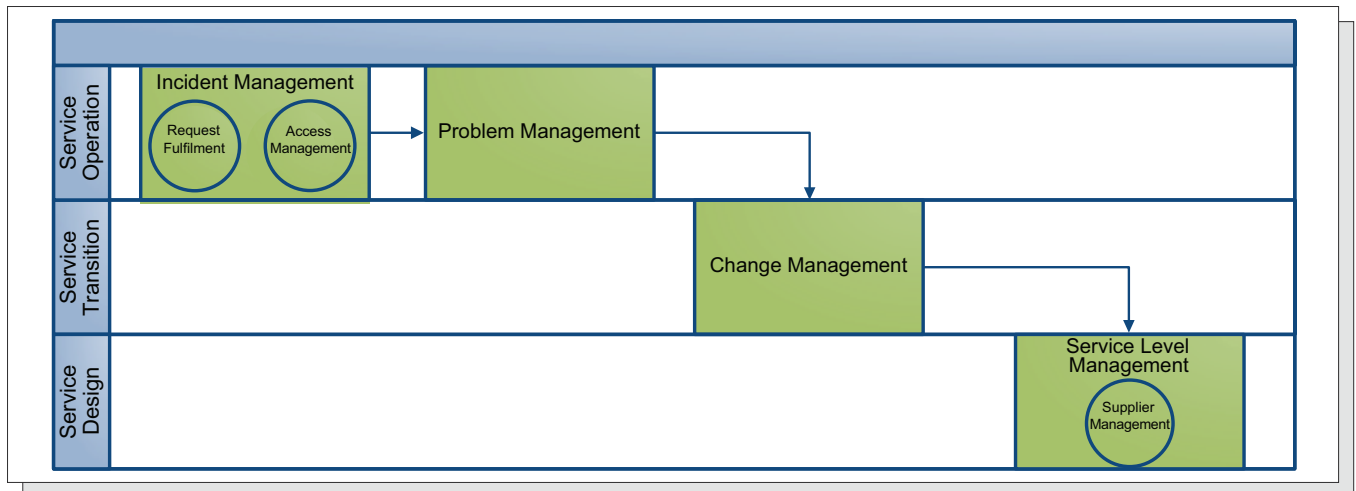


Abb. 3: Vorgehensmodell für ITIL-Einführung in KMU

große Chancen bei geringem Risiko. In keinem anderen Bereich lassen sich die Aspekte der IT Infrastructure Library so gut herausarbeiten wie hier. Der logische nächste Schritt wäre die Einführung des Prozesses Problem Management, der ebenfalls in der Phase der operativen Methoden angesiedelt ist. Wenn möglich sollte dieser Prozess sehr zeitnah oder parallel zu dem Service-Desk etabliert werden. Hierbei werden die vom Incident Management nicht kurzfristig lösbaren Anfragen strukturiert weiterbearbeitet und dauerhafte Problemlösungen konzipiert. Die aus den Lösungen des Problem Management erarbeiteten Konzepte, in Form von neuen Anwendungssystemen, werden über das Change Management in den produktiven Betrieb überführt. Daher sollte dieses Modul bei einer Service-Management-Einführung direkt nach dem Problem Management etabliert werden. Auch wenn dieses Verfahren eine enge Verzahnung mit weiteren Prozessen aus der Phase der Service Transition vorsieht, sollten diese zu Projektbeginn bei KMU im ersten Schritt vernachlässigt werden. Gerade die Überprüfung der Sinnhaftigkeit und die Bewertung der Quereffekte von angedachten oder notwendigen Änderungen sind für kleine Organisationen von besonderer Wichtigkeit. Oftmals werden IT-Verfahren unkontrolliert in die Organisation eingeführt, weil der Überblick über das Ganze fehlt. Diese Orientierungslosigkeit wird durch ein strukturiertes Veränderungsmanagement effektiv und effizient beseitigt.

5 Fazit

Auf dieser Basis bieten sich abhängig vom Unternehmensziel und den vorhandenen Gegebenheiten weitere Prozesse der ITIL-Bibliothek zur Umsetzung an. Im Besonderen sollten gerade kleinere Organisationen hier die Unterstützung durch erfahrene Beratungshäuser in Anspruch nehmen. Eine Flut von Prozessen und ein zu großes Maß an Formalismus sind gerade für kleine und mittlere Unternehmen eher als kontraproduktiv zu sehen.



Dipl.-Wirt.-Inf. (FH)
Markus Groß MBA
DAAD – Deutscher Akademischer
Austauschdienst
Kennedyallee 50
53175 Bonn
gross@daad.de
www.daad.de

Markus Groß
Jahrgang 1975, studierte Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach. Als geprüfter IT-Projektleiter und zertifizierter ITIL Expert leitete er zahlreiche IT-Projekte bei großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Markus Groß ist Change Manager beim Deutschen Akademischen Austauschdienst in Bonn. Im Rahmen seiner Master-Thesis zum MBA an der University of Wales untersuchte er die Einflussfaktoren zum Einsatz von ITIL in KMU.