Deloitte.

Juni 2006

Business-IT-News

Editorial

Liebe Business-IT-Community,

ich freue mich, Sie im Rahmen der aktuellen Ausgabe unserer Business-IT-News zu begrüßen. Als neuer Leiter des Bereichs CIO Advisory Services hoffe ich, Sie bei IT-strategischen Themen aktiv unterstützen zu können.

Die optimale Erbringung von IT-Services ist mit diversen Fragestellungen verbunden. Die Gewährleistung einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur sowie einer gleich bleibenden Service-Qualität stellt dabei einen zentralen Aspekt dar. Mittels Referenzmodellen wie ITIL lassen sich dabei Defizite der methodischen Umsetzung überwinden.

In dieser Ausgabe der Business-IT-News möchten wir Ihnen hierzu Lösungsansätze vorstellen, die wir unter dem Schlagwort „Operational Excellence" zusammenfassen. Der Beitrag aus dem Bereich Enterprise Risk Services beschäftigt sich mit der Chance, im Zuge der Einhaltung von Vorschriften (Compliance) Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich auf die Gespräche mit Ihnen.

Ihr

Peter Ratzer

Operational Excellence als Schlüssel zum effizienten Service-Management

Dr. Christoph Fink

Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks im Bereich der Erstellung von IT-Services in Unternehmen sind in der jüngeren Vergangenheit Konzepte in den Mittelpunkt des Interesses gerückt, die es ermöglichen, IT-Services effizient, d.h. mit einem kompetitiven Preis-Leistungs-Verhältnis, zu erzeugen und zu steuern.

Die IT wird mehr und mehr zum kritischen Faktor für den erfolgreichen Betrieb des Geschäfts – sie ist z.B. im Umfeld von Banktransaktionen heutzutage unverzichtbar. Dabei ist insbesondere das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Qualität nachhaltig im Sinne einer gleich bleibenden Service-Qualität zu managen. Hinzu kommt die notwendige Skalierung im IT-Service-Umfeld. Denn auch bei wachsendem Ressourcenbedarf muss eine ausreichende Skalierbarkeit ohne Kostenexplosion gewährleistet werden.

Bewährte Konzepte

Ansätze zur Lösung der angesprochenen Fragestellungen werden aktuell unter dem Schlagwort Operational Excellence behandelt. Ursprünglich kommen Konzepte im Bereich Operational Excellence aus der verarbeitenden Industrie, beispielsweise dem Automobilbau. Sie verfolgen das Ziel, die Qualität der Fertigung auf einem konstanten Niveau zu halten und die damit verbundene Reproduzierbarkeit durch geeignete Instrumente zu kontrollieren sowie kontinuierlich zu verbessern.

In jüngerer Vergangenheit haben diese Konzepte auch in den Bereich der Erbringung von IT-Services Einzug gehalten. Diese ist durch die starke Interdependenz zwischen Prozessen, Technologie und dem Faktor Mensch gekennzeichnet.

Standardisierte Prozesse optimieren die Service-Qualität

Dem Verlangen nach Reproduzierbarkeit wird durch Prozesse Rechnung getragen. In diesem Kontext haben sich in letzter Zeit einige Referenz-Prozessmodelle als De-facto-Standard etabliert, auf die im zweiten Artikel dieses Newsletters näher eingegangen wird. Die Zielsetzung besteht darin, einheitliche standardisierte Verfahren zu beschreiben, auf Basis derer IT-Services erbracht werden. Dies wird durch Prozesse und die zugehörigen Rollenbeschreibungen erreicht. Die Festlegung und Beschreibung von Rollen dienen der Entkopplung operativer Abläufe von einzelnen Personen. Dadurch wird sichergestellt, dass bestimmte Aktivitäten (z.B. der Neustart von Systemen, das Durchführen von Back-ups etc.) immer nach dem gleichen festgelegten Ablauf erfolgen und ihre Qualität nicht von der einzelnen Person abhängt. **Fortsetzung auf Seite 2**

Fortsetzung von Seite 1

Operational Excellence als Schlüssel zum effizienten Service-Management

Neben der Einführung von Prozessen ist zur Erzielung von Operational Excellence auch die Reorganisation der IT-Aufbauorganisation notwendig. Die einzelnen Arbeitsbereiche sollten entsprechend den einzelnen Rollenbeschreibungen organisiert sein. Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Merkmale zur Optimierung der Service-Qualität durch transparente und standardisierte Vorgehensweisen und Prozesse.

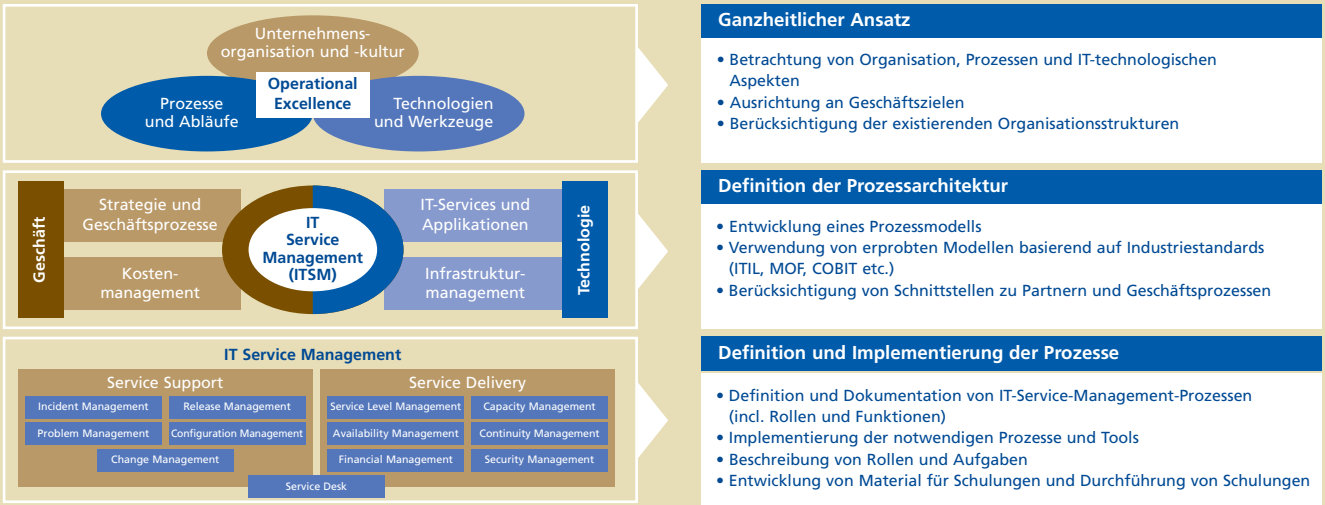
Reifegradanalysen messen den Implementierungserfolg

Die Umsetzung von Operational-Excellence-Konzepten ist ein Prozess, der über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird. Um den Erfolg der Einführung messen und beurteilen zu können, sind Instrumente notwendig, die Auskunft über den Stand der Aktivitäten geben. In diesem Bereich haben sich Reifegradanalysen etabliert.

hin. Links im Bild sind die entsprechenden Veränderungen dargestellt, welche eine Weiterentwicklung hin zu höheren Reifegraden ermöglichen.

Mit der Einführung eines Operational-Excellence-Konzeptes werden die Qualität und Produktivität erhöht. Gleichzeitig wird eine bedeutende Einschränkung des operationalen Risikos erreicht.

Abbildung 1: Optimierung der Service-Qualität durch standardisierte Prozesse



Ein weiterer wesentlicher Treiber für Operational Excellence ist Automatisierung. Hierbei werden im Bereich Service-Management Tools eingesetzt, welche die einzelnen an der Serviceerbringung beteiligten Komponenten überwachen und Status-Informationen verlässlich liefern sollen. Durch die Verwendung von entsprechenden Schwellwerten und zugehörigen Eskalationsprozessen wird dabei auch eine proaktive Erkennung von Fehlern gewährleistet. Der Vorteil: Probleme können behoben werden, bevor sie die Prozessqualität negativ beeinflussen und haben somit im Idealfall keine Auswirkung auf die Kundenbeziehung.

Des Weiteren dienen System-Management-Tools auch der Automatisierung von wiederkehrenden Prozessen (z.B. Steuerung von Programmen). So wird eine gleich bleibende Service-Qualität sichergestellt. Darüber hinaus werden Fehler aufgrund menschlichen Einflusses vermieden. Auch wird gewährleistet, dass Menschen an den Stellen eingesetzt werden, an denen sie aufgrund ihrer intellektuellen Fähigkeiten Mehrwert generieren und nicht durch repetitive Tätigkeiten in ihrer persönlichen Entwicklung gebremst werden. Dadurch ergibt sich ein wesentlicher Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter als positiver Nebeneffekt.

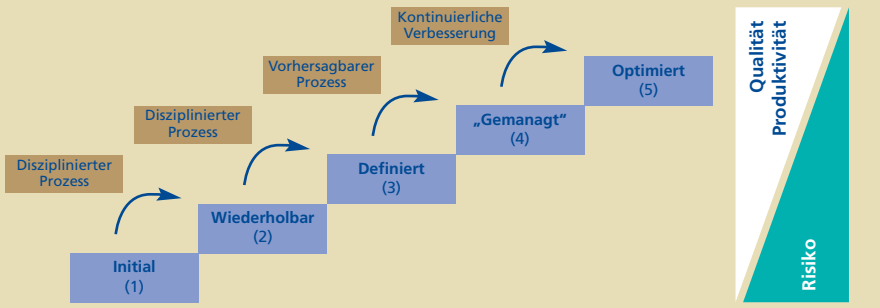
Prinzipiell werden im Rahmen solcher Analysen einheitliche Kriterien herangezogen, mit deren Hilfe bewertet werden kann, inwieweit Operational-Excellence-Konzepte eingeführt sind. Abbildung 2 zeigt ein solches Reifegradmodell am Beispiel der Capability-Maturity-Model(CMM)-Methodologie.

Im Zusammenhang mit solchen Modellen ist nicht nur die Beurteilung wichtig, auf welchem Reifegrad man sich derzeit befindet, sondern auch die Ableitung der notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der nächsten Reifestufe. Die verschiedenen Stufen (1-5) in der Abbildung 2 weisen auf den Reifegrad der Service-Management-Prozesse

Fazit

Operational-Excellence-Konzepte sind wesentliche Hilfsmittel zur Optimierung des IT-Betriebs. Ihre Implementierung stellt sicher, dass die IT-Services wiederholbar und mit gleich bleibender Qualität erbracht werden. Dies ist sowohl für die Erbringer interner IT-Services als auch für externe IT-Dienstleister von immer größerer Bedeutung. Durch die Messung des Reifegrades und der damit verbundenen kontinuierlichen Verbesserung der operationalen Prozesse können nachhaltig Produktivitätspotenziale identifiziert und gehoben werden. Mit diesen Maßnahmen können IT-Dienstleister ihre Existenz wirtschaftlich sicherstellen.

Abbildung 2: Modell zur Messung des Reifegrads der Operational Excellence



Referenzmodellbasierte Umsetzung von Operational Excellence

Dr. Clément Mengue
Mobil +49 173 2979556
cmengue@deloitte.de

Bei der Umsetzung von Operational Excellence stellen Referenzmodelle eine wertvolle Orientierungshilfe dar. In diesem Kontext hat sich insbesondere ITIL (IT Infrastructure Library) als adäquates Rahmenwerk für die Erbringung von IT-Services herauskristallisiert.

In den letzten Jahren hat die Organisationsgestaltung in Unternehmen und vor allem im IT-Bereich einen hohen Stellenwert erhalten. Der Grund: Mit der kundenorientierten Organisation IT-spezifischer Serviceprozesse können signifikante Effizienz- und Qualitätsvorteile erreicht werden.

Die Entwicklung eines kundenorientierten IT-Service-Managements ist allerdings mit Herausforderungen verbunden. Dies liegt primär an methodischen Defiziten bei der operativen Umsetzung von IT-Strategien. Zur Defizitbeseitigung bietet sich oft der Einsatz von Referenzmodellen an. Dabei hat sich ITIL seit Jahren als Quasi-Standard etabliert. ITIL beinhaltet Best Practices, mit deren Hilfe die im Rahmen einer IT-Infrastruktur entstehenden Funktionen und Prozesse gestaltet werden können.

Ein ähnliches Rahmenwerk stellen neben der enhanced Telecom Operations Map (eTOM) und dem Microsoft Operations Framework (MOF) die Control Objectives for Information and Related Technology (CobiT) dar. CobiT beschreiben generell anwendbare und international akzeptierte IT-prozessbezogene Kontroll- und Steuerungsziele und fokussieren auf IT-Governance.

Die ITIL-basierte Gestaltung und Optimierung von IT-Organisationen sind ein bedeutender Baustein für die kostengünstige Erbringung qualitativ hochwertiger IT-Services. Die Wirtschaftlichkeit der Serviceerbringung kann erhöht werden, indem die zur Verfügung gestellten Gestaltungsempfehlungen bei deren Anwendung bedarfsgerecht und unternehmensspezifisch modifiziert werden. Zudem bildet ITIL die Basis für ein gemeinsames Verständnis von IT-Serviceprozessen zwischen IT-Organisationen – sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch unternehmensübergreifend.

Wesentliche Gestaltungsbereiche von ITIL

Im Kern besteht ITIL derzeit aus den Gestaltungsbereichen Business Perspective, IT Service Management, ICT Infrastructure Management, Planning to Implement Service Management, Applications Management und Security Management.

Der Bereich Business Perspective schafft die Basis für ein gemeinsames Verständnis zwischen Kunden und Serviceerbringern über den Nutzen eines Best Practice IT Service Management sowie über die zu erbringenden IT-Services. Das IT Service Management besteht aus den Bereichen Service Delivery und Service Support. Im Fokus der Service Delivery stehen die langfristige Planung und Optimierung der IT-Services. Es geht um die Bereiche, die den Rahmen für die Erbringung von IT-Services schaffen – Service Level, Financial, Capacity, IT Service Continuity und Availability Management.

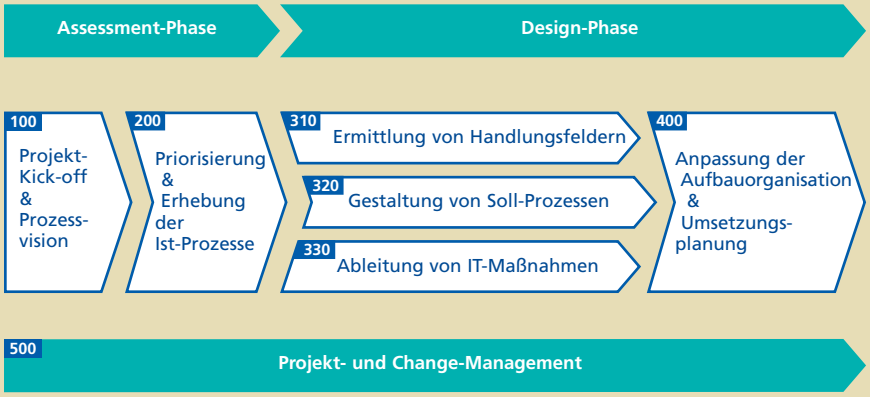
Gegenstand von Service Support ist die Erbringung und Unterstützung von IT-Services. Es werden verwaltende Funktionen zur Sicherstellung der Erreichbarkeit der IT-Organisation, der Wiederherstellung definierter Betriebszustände von Services, der Ursachenforschung und Störungsbeseitigung, der Dokumentation von Änderungen an der IT-Infrastruktur und zur adäquaten Freigabe neuer Hard- und Software definiert.

Die übrigen Gestaltungsbereiche von ITIL beschreiben interne Prozesse von Rechenzentren, Vorgehensmodelle zur Einführung und Anpassung von IT-Serviceprozessen nach ITIL, Lebenszyklen von IT-Services und Applikationen sowie übergreifende Prozesse der Sicherheitsplanung und -maßnahmen.

Erreichung von Operational Excellence durch Prozessreorganisation

Die Durchführung von Projekten zur Reorganisation der IT-Prozesse ist eine Prämisse zur Erreichung der Operational Excellence. Grundsätzlich orientieren sich solche Projekte an Aktivitäten wie Entwicklung der Prozessvision, Priorisierung der zu betrachtenden Prozesse, Erhebung der Ist-Prozesse, Ermittlung potenzieller Handlungsfelder sowie Gestaltung der Soll-Prozesse unter Nutzung von Referenzmodellen und in Abstimmung mit Vertretern der jeweiligen Funktionsbereiche der IT-Organisation. Zudem sind Implikationen für die Aufbauorganisation (Rollen und Verantwortlichkeiten) zu ermitteln und die Anforderungen an die unterstützende IT zu definieren. Die beschriebenen Aktivitäten lassen sich in die Phasen Assessment und Design unterteilen, die vom Projekt- und Change-Management permanent begleitet werden. Die zur Reorganisation von IT-Prozessen notwendigen Phasen und Aktivitäten werden in der Abbildung 3 noch einmal zusammengefasst.

Abbildung 3: Vorgehensmodell für die Reorganisation von IT-Prozessen



Die Organisationsgestaltung stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Mit der Gestaltung von IT-Serviceprozessen nach ITIL und deren unternehmensspezifischer Optimierung kann ein wichtiger Beitrag zur Erreichung von Operational Excellence in IT-Organisationen geleistet werden.

Compliance – Kosten- oder Effizienztreiber?

Sven Hesselbach
Enterprise Risk Services
Mobil +49 172 2302115
shesselbach@deloitte.de

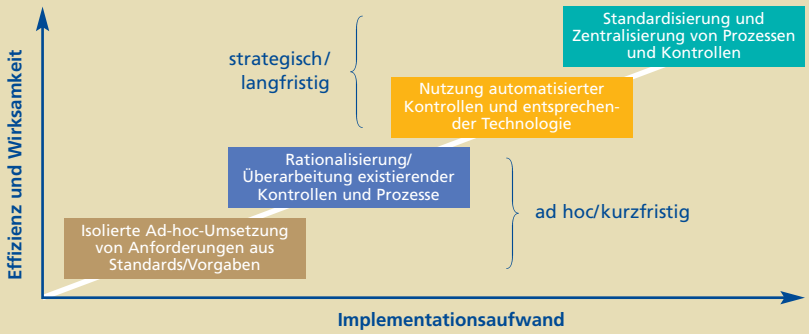
Die Erfüllung stetig steigender Anforderungen an die Einhaltung definierter Standards wird häufig nur als Kostenfaktor gesehen. Bei sachgerechter Umsetzung können diese jedoch einen wesentlichen Beitrag zu mehr Effizienz leisten.

Die Anforderungen an die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems steigen durch gesetzliche und wirtschaftliche Verpflichtungen (wie z.B. den Sarbanes-Oxley Act und die Good Manufacturing Practices (GMP)) kontinuierlich. Internationale Standards zur Ausgestaltung von Kontrollen und Prozessen wie ITIL, COBIT und auch COSO können bei der systematischen Umsetzung helfen.

Angesichts steigender Anforderungen und gleichzeitigen Kostendrucks müssen Unternehmen Lösungen finden, um die Maßnahmen zur Einhaltung der verpflichtenden Regelwerke von Kostentreibern in Werttreiber zu verwandeln.

Wie Abb. 4 zeigt, äußert sich die Investition der Implementierung später in Effizienz und Effektivität der Prozesse und Kontrollen.

Abbildung 4: Auswirkungen des Implementationsaufwandes



Compliance als Wettbewerbsvorteil

Nur wer die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben nicht nur als Pflichterfüllung sieht, sondern sich vielmehr mit der Frage der effizienten Ausgestaltung von Compliance beschäftigt, wird Wettbewerbsvorteile erzielen können. Dabei ist wesentlich, die Überschneidungen zwischen den organisatorischen Notwendigkeiten und den Anforderungen der Standards zu identifizieren. Bei der Ausprägung im Unternehmen darf aber nicht nur die Vorschrift selbst im Mittelpunkt stehen.

Die Durchführung von Kontrollen erfordert natürlich einen gewissen Aufwand. Andererseits können sie den Unternehmen helfen, Qualitäts- oder Prozessschwächen und Manipulationen frühzeitig zu erkennen. Dass dies nicht nur in der Informationstechnologie hilft, immense Kosten für Korrekturen zu vermeiden, ist keine neue Erkenntnis.

Ein Beispiel im Bereich der Informationstechnologie ist der konsequente Test von Änderungen an produktiver Software oder an den Customizing-Einstellungen eines Systems. Kontrollierbare Change-Management-Prozesse sind Bestandteil nahezu jedes IT-Standards und dienen dazu, Fehler im produktiven Einsatz und die Konsequenzen möglichst zu vermeiden. Es gilt nun, die anerkannte Praxis konsequent und nachvollziehbar umzusetzen, ohne dies als „Parallelprozess" mit zusätzlichen, aber sonst nutzlosen Dokumenten als Nachweis zu etablieren.

Daher müssen Prozesse und Verfahren implementiert werden, die dies wirksam realisieren. Sachgerecht umgesetzt, unterstützen diese Verfahren die Einhaltung von Standards und nutzen dem Unternehmen gleichzeitig in der laufenden Qualitätssicherung. Der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung liegt in der integrierten Umsetzung, die eine Änderung bisheriger Vorgehensweisen erfordern kann.

Eine aktuelle Studie der Lord & Benoit LLC hat festgestellt, dass Unternehmen, die zwei Jahre hintereinander keine Schwachstelle im internen Kontrollsystem (gemäß dem Sarbanes-Oxley Act) berichteten oder eine im ersten Jahr bestehende Schwachstelle im zweiten Jahr bereinigt hatten, eine deutlich bessere Entwicklung des Aktienkurses erzielten als Unternehmen, die in beiden Jahren Schwachstellen berichten mussten.

Effiziente Kontrollen

Ist das interne Kontrollsystem erst einmal definiert, können Softwareprodukte, die automatisierte Analysefunktionalitäten beinhalten, ein wesentliches Instrumentarium für ein effizientes Kontrollsystem darstellen.

Bei Verstößen kann durch gezielte Information der Verantwortlichen entschieden werden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um auf den Einzelfall zu reagieren (sog. „Exception Handling"). Für die Zukunft können Präventionsmaßnahmen eingeleitet werden.

Deloitte bietet den Unternehmen auf der Basis umfassender Erfahrungen Unterstützung bei der Implementierung von effizienten Prozessen und Kontrollen zur Erfüllung der verschiedenen Standards an.

Kontakt

Peter Ratzer, Partner
Rosenheimer Platz 4
81669 München
Tel +49 89 29036-7970
pratzer@deloitte.de

Andreas Klein
Schwannstraße 6
40476 Düsseldorf
Tel +49 211 8772-3102
anklein@deloitte.de

Deloitte

Wir haben ein Ziel: Ihren Erfolg. Dafür arbeiten wir mit Ihnen gemeinsam, weil wir überzeugt sind, dass Teamarbeit die besten Ergebnisse hervorbringt. Wir bieten Ihnen ein breites Leistungsspektrum aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Denn nur wer das Ganze im Blick hat, kann Zusammenhänge erkennen. Auf jede Ihrer komplexen Fragen gibt es eine Antwort – wir sind da, um sie zu finden.

Diese Philosophie hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind: eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Und mit unserem Verbund Deloitte Touche Tohmatsu steht Ihnen das Know-how von 120.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt zur Verfügung – mehr als die Hälfte der weltweit größten Unternehmen profitieren bereits davon.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte", „Deloitte & Touche", „Deloitte Touche Tohmatsu" oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht.
Copyright © 2006 Deloitte Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**