

Flexibilität statt starre Angebote

Daniel Liebhart, Christian Wischki

Gemäss Gartner Research kommt das Outsourcing-Geschäft immer mehr vom reinen Manöver zur Senkung von Kosten weg und wird mehr und mehr zur strategischen Initiative. Zentrale Elemente dieser strategischen Initiative sind eine Flexibilisierung des Sourcing und die Formulierung eines klaren Servicebegriffs. Ein Dienstleister muss sein Managed-Services-Angebot auf die sich während der Vertragslaufzeit verändernden operativen Bedürfnisse der Kundschaft ausrichten. Diese Services sind über die Zeit flexibel. Erfahrungen mit moderneren Ansätzen zeigen jedoch, dass nicht nur der Anbieter sein Angebot erweitern muss, auch die Kundschaft muss eine Gesamtsicht auf ihr Service Management entwickeln.



Daniel Liebhart

Solution Manager Trivadis AG,
Dozent an der Hochschule für Technik
Zürich, Mitglied des SOA-Expertenrates
und Autor des Buches «SOA goes real»
(Hanser)
daniel.liebhart@trivadis.ch



Christian Wischki

Senior Consultant Trivadis AG,
Spezialist und Trainer IT Service
Management
christian.wischki@trivadis.ch

Viele Verwaltungen und Unternehmen haben in den letzten Jahren die Prozesse für den operativen Betrieb ihrer Informationssysteme neu organisiert. In den meisten Fällen wurden oder werden die internen oder externen Services auf Basis der Best Practices der IT Infrastructure Library (ITIL) geführt und organisiert. Zusätzlich sind im Rahmen der Anstrengungen zur Kostenkontrolle Instrumente und Prozesse für das operative IT-Controlling eingeführt worden. Anforderungen werden in Service Level Agreements (SLA) formuliert und vertraglich festgelegt. Diese SLA sind in den meisten Fällen einmalig definiert worden. Sie werden durch das IT-Controlling und eventuell sogar durch gezielte Audits geprüft, jedoch nur selten oder gar nicht den unternehmerischen Changeprozessen angepasst. Heute formulieren immer mehr Verwaltungen und Unternehmen die Anforderungen an die IT-Infrastruktur so, dass die IT Garantien bezüglich der Servicequalität abgeben muss. Um diese Garantien zu erfüllen, werden oftmals externe Leistungserbringer als Sourcingpartner herangezogen. Diese Praxis des Sourcing von IT-Dienstleistungen, also der längerfristige externe Bezug, hat sich in den letzten zehn Jahren als Standard etabliert. Die meisten Unternehmen beziehen externe Leistungen, um die Bereitstellung und den Betrieb ihrer Informationssysteme zu gewährleisten. In der Praxis hat sich eine Vielzahl von Sourcingmodellen durchgesetzt (Abbildung 1). Zunehmend werden auch neue Modelle wie beispielsweise die Shared Service Centers (SSC) entwickelt, um Informationssysteme zu betreiben. Die Entwicklung neuer Modelle wird beschleunigt durch die beiden Standards ITIL V3 und SOA, die als Grundbaustein einen Service definieren. Obwohl der Servicebegriff nicht genau übereinstimmt, erlaubt er jedoch die normierte Beschreibung einer IT-Komponente. Und damit auch den definierten Betrieb dieser Komponente.

Der tägliche operative Betrieb

Die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Informationssysteme ist zur alltäglichen Selbstverständlichkeit in allen

Betrieben geworden. Die eingesetzten Informationssysteme und deren Komplexität fallen erst dann auf, wenn sie ausfallen. Jede IT-Betriebsorganisation ist darauf ausgelegt, mit proaktiven Aktivitäten diesen Ausfall zu vermeiden respektive mit reaktiven Tätigkeiten schnell zu reagieren. Die proaktiven Aktivitäten umfassen z.B. Upgrades von Applikationen, Operating System Releases, Security Patches, Hardware- und Firmware-Upgrades. So sind Netzwerk-Rekonfigurationen und die regelmässige Reorganisation in der Datenerhaltung absehbare Tätigkeiten, die zu geplanten Ausfallzeiten während Wartungsfenstern führen. Die reaktiven Maintenance-Aufgaben des Operatings sind jedoch nicht planbar. Sie umfassen im weitesten Sinne Reparaturarbeiten, die aufgrund von Hardwarefailures, Netzwerk- und Stromunterbrüchen und nicht zuletzt auch durch Fehler des Unterhaltspersonals oder in der Bedienung des IT-Services sowie durch unvorhersehbare Einwirkungen verursacht werden. Beiden Tätigkeiten ist gemeinsam, dass die Anforderungen an die IT-Services in Menge und Ausprägung der notwendigen Spezialisierung über die Zeit stark abweichen. Die meisten Unternehmen haben zu einem gegebenen Zeitpunkt entweder zu viel oder zu wenig Maintenance-Personal oder verfügen nicht über die benötigten Skills. Besonders im Rahmen von ungeplanten Ausfällen sind dann die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen nicht sofort verfügbar. Dies wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung oder eines Unternehmens aus. Die Flexibilität, die es braucht, um der Nachfrage nach IT-Services als Funktion der Zeit folgen zu können und dabei die stets steigende Komplexität des betrieblichen Ausnahmefalles professionell zu beherrschen, stellt hohe Anforderungen an das Sourcingmodell des Unternehmens und wird durch das klassische Outsourcing nicht abgedeckt.

Die Basis: Manageable Services

Die Funktionalität betrieblicher Informationssysteme wird zunehmend als eine Sammlung von Services beschrieben. Am

deutlichsten wird diese Betrachtungsweise, wenn diese Systeme im Rahmen einer SOA (serviceorientierte Architektur) umgesetzt werden. SOA steht für eine ganzheitliche Betrachtung einer IT-Systemlandschaft, die betriebliche Prozesse unterstützt. Entsprechende Funktionen, die durch einzelne Systeme abgedeckt werden, sind in einer standardisierten Form als Webservices unternehmensweit zugänglich. Anwendungen, die auf SOA basieren, sind eine Kombination aus Webservices, die über ausführbare Prozesse und Geschäftsregeln gesteuert werden. Die Vorteile von SOA gründen nebst der Standardisierung auf Kostenersparnis und Flexibilität. Die Kostenersparnis wird durch die Weiterverwendung bestehender Systeme, die Flexibilität durch die Trennung der statischen Funktionalität von den Geschäftsprozessen und -regeln erreicht. Viele Unternehmen planen, auf SOA basierende Lösungen einzuführen oder haben bereits einzelne Services im Einsatz.

Die technische Betrachtung betrieblicher Informationssysteme als Sammlung von Services wird durch IT Service Management (ITSM) erweitert. ITSM umfasst sämtliche Tätigkeiten, welche das Design und den Betrieb von IT-Services – auch einer SOA-basierten Lösung oder eines entsprechenden IT-Service-Portfolios – betreffen. Unter einem auf ITIL basierenden IT Service Management versteht man im Grunde einen oder mehrere – auch modular aufgebaute – IT-Services als Dienstleistung gegenüber der Kundschaft und/oder dem Business, welche sowohl die Bereitstellung als auch den Betrieb (Infrastruktur bestehend aus IT-Organisation, Software, Hardware, Netzwerk usw.) umfasst.

Der Servicebegriff wird im modernen IT Service Management von zwei Seiten her betrachtet: Die eine Seite ist die Serviceorientierung gegenüber der Kundschaft. Sie bedeutet, dass die Kundschaft nur die betriebsunterstützende Funktionalität als dedizierte IT-Services einkauft. Die notwendigen technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen und Hilfsmittel sind integraler Bestandteil einer gesamten Serviceleistung, welche einem geordneten und qualitätsgesicherten Lifecycle unterliegt. Die andere Seite des Servicebegriffs ist die Servicefähigkeit des IT-Services selbst. Sie bedeutet, den IT-Betrieb und somit auch jede einzelne IT-Service-Komponente des Betriebes so zu organisieren, dass vor allem eine transparente, kosteneffiziente, qualitativ hochstehende, modulare und somit auch skalierbare Liefer- und Wartungsfähigkeit (Maintainability) gegeben ist. Der Service wird durch die Serviceorientierung und die Servicefähigkeit zum Manageable Service.

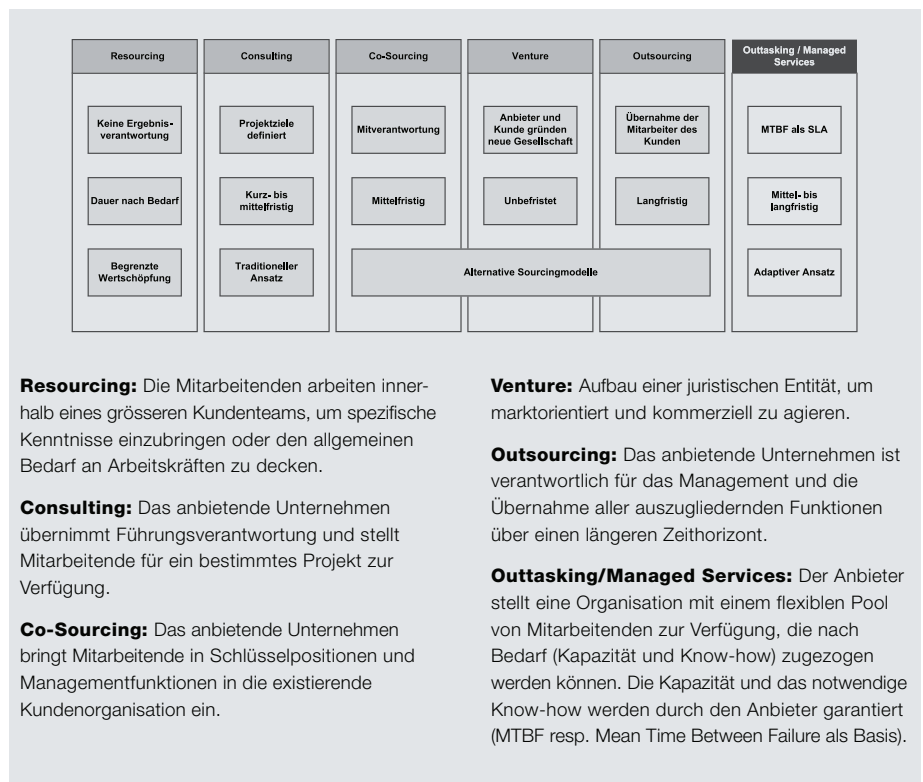


Abbildung 1: Sourcingmodelle

Die Umsetzung: Outtasking von Managed Services

Ein Manageable Service hat als gemeinsame Basis für die Kundschaft und für den Betrieb die Servicedefinition, welche die Serviceleistungen und die Servicekosten im Rahmen eines SLA (Service Level Agreement) definieren. Basierend auf den SLR (Service Level Requirement) im SLA werden dann die entsprechenden IT-Services (die Servicebäume bzw. Servicegraphen) entwickelt. Diese Services sind die ideale Grundlage für jede Art von Dienstleistungsbeziehung zwischen dem Service-Nehmer und dem Service-Geber und eignen sich daher hervorragend als Rahmen für Outtasking-Verträge. Der Manageable Service wird durch den Service-Nehmer zum Managed Service.

Die Erweiterung: Flexible Managed Services

So wie sich die Just-in-time-Produktion (JIT) längst in der Industrie durchgesetzt hat, so werden in Zukunft auch Anstrengungen unternommen werden, IT-Infrastrukturen als Flexible Managed Services bereitzustellen. Während die Hardwareindustrie mit «OnDemand Computing» und «Utility Computing» bereits über entsprechende Modelle verfügt, sind die meisten Sourcingmodelle von IT-Services in dieser Hinsicht noch relativ unflexibel. Der Bedarf an IT-Services beziehungsweise an Managed IT-Services, die dem planbaren, aber auch dem nicht planbaren Bedarf an operativen Kapazitäten folgen können, wird

klar steigen. Soll das Sourcing von IT-Services optimal den Bedarf decken, so ist weit mehr als eine ITIL-basierende Prozessorganisation mit definierten SLA erforderlich. Es sollte ein genügend grosser Pool aus flexiblen Ressourcen mit breitem und spezialisiertem Wissen, welches rasch verfügbar ist, vorhanden sein. Ausserdem ist die Nähe zur Kundschaft für die schnelle Reaktionszeit und das lösungsorientierte Handeln, Mitarbeitende, die sich ständig weiterbilden und somit immer auf dem neuesten Wissensstand sind, und eine Organisation, die sowohl den Aufbau der Applikationen mit den darunterliegenden Komponenten (Datenbanken, Operating Systems, Netzwerke und Sicherheits-Problematiken) beherrscht und deren Komplexität im Umfeld des Kunden ganzheitlich versteht, erforderlich. Outtasking als Umsetzung von Managed Services ist die ideale Basis dafür.