

## FNT EXPERT PAPER

AUTOR



Patrick Büch  
Head of Business Line  
Service Management  
FNT GmbH



## // Mythos IT-Fabrik

Warum ein wohl durchdachtes Produkt-Portfolio der Schlüssel zum Erfolg ist.

**Schon seit Jahren geistert die Idee der IT-Industrialisierung durch den IT-Sektor. Sie findet sich auf diversen Management-Präsentationen sowie Konferenztagenden wieder und ist Gegenstand der aktuellen Forschung. Es wurde schon viel über die Übertragung der Konzepte und Methoden aus der industriellen Fertigung auf die IT geschrieben und gesagt, aber vor allem wurde schon eine Menge getan, um die Effizienz und Effektivität der IT zu steigern.**

Der Wandel zur IT-Fabrik hat gerade erst begonnen und steht in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen. Im Mittelpunkt stehen hierbei immer die vier Grundprinzipien der Industrialisierung:

- Standardisierung und Automatisierung,
- kontinuierliche Verbesserung,
- Modularisierung und
- Konzentration auf Kernkompetenzen zur Verringerung der Fertigungstiefe.

Vor allem in Bezug auf die Standardisierung der Prozesse und Technologien wurden in den letzten Jahren enorme Anstrengungen unternommen und demzufolge konnten dadurch zum Teil deutliche Einsparungen erzielt werden. Insbesondere die Anwendung der IT-Infrastructure-Library, kurz ITIL, hat bei der Umsetzung eines IT-Service-Managements und der Straffung der IT-Geschäftsprozesse Wirkung gezeigt. Allerdings war der Fokus hierbei vor allem auf den Prozessen des Incident-Management, Problem-Management und Change-Management. Standardisierung in der Fertigungsindustrie

bedeutet jedoch nicht nur die Standardisierung der Fertigungsprozesse, sondern auch die Standardisierung der Produkte beziehungsweise des Produkt-Portfolios. Genau dieser Aspekt wurde bisher, wenn überhaupt, nur mit halber Kraft vorangetrieben.

Management, welches die eben formulierten Grundfragestellungen adressiert. Jedoch geht das Konzept an einigen Stellen nicht weit genug. Gerade wenn es um die Schnittstelle zwischen Business und IT geht, um die Verbindung zum Geschäftsprozess wird ITIL vage und reicht nicht aus. Es ist erforderlich, ein Vorgehensmodell zu etablieren, welches die Anforderungen von Business und der IT-Seite berücksichtigt. Erst dadurch wird eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit, bis in den Geschäftsprozess hinein, ermöglicht.

Die Methodik, welche sich als Ergänzung zu ITIL versteht und sich dieser Herausforderung annimmt, ist die „bE\_Methode“. Damit werden Kunden befähigt, ihre Service-, Applikations- und Business-Prozessumgebungen zu standardisieren, transparent zu gestalten und zu steuern. Dies sichert eine hohe Flexibilität bei

der Definition und Erbringung von IT-Dienstleistungen, um erfolgreich am Markt agieren zu können. Kern der Methode ist die Trennung zwischen Produkt und Service.

Der Produktbegriff im Sinne dieser Methodik beschreibt eine IT-Dienstleistung auf einer konzeptionellen Ebene. Er wird in seine einzelnen Bestandteile dekomponiert, die dann bei der Definition anderer oder neuer Produkte wiederverwendet werden können. Durch Merkmalsbeschreibungen werden die einzelnen Bestandteile eines Produktes definiert und Grundkonfigurationsmöglichkeiten, Kosten und Preise sowie Service-Level-Agreements (SLAs) festgelegt. Die Dekomposition erfolgt über mehrere Ebenen, welche grundsätzlich zwischen Geschäfts-, Produkt- und Fertigungssicht unterscheiden. Ein so definiertes Produkt wird im Produktkatalog zur Verfügung gestellt. Konfiguriert und bestellt sich ein Kunde nun ein Produkt, so wird es zu einem IT-Service instanziiert (Produkt + Kunde = Service). Durch die Trennung von Produkten und instanziierten, kundenbezogenen Services wird die unabhängige, marktorientierte Weiterentwicklung des Produkt-Portfolios und der Produktlebenszyklen überhaupt erst ermöglicht.

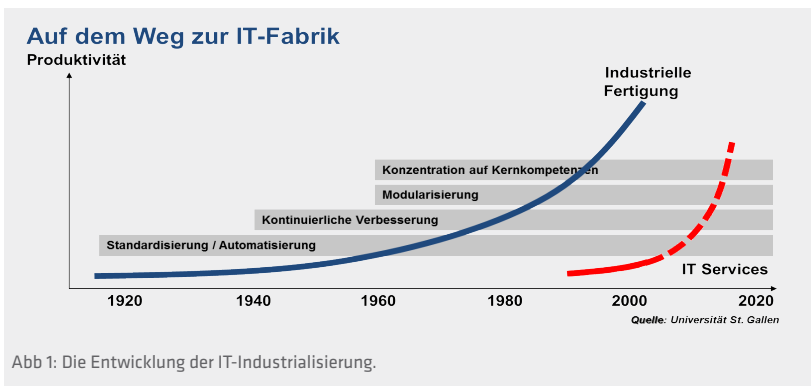


Abb 1: Die Entwicklung der IT-Industrialisierung.

Kern der Herausforderung ist der immer noch in den meisten IT-Organisationen verfolgte, projektbezogene Build-to-Order-Ansatz. Was nützt eine definierte IT-Dienstleistung, wenn sie jedes mal individuell auf die Anforderungen eines Einzelkunden ausgerichtet ist? Trotz einer nach außen gelebten Service-Orientierung wird hinter den Kulissen nach dem Prinzip einer Manufaktur gearbeitet. Es finden sich tausende Anwendungssilos mit individuell spezifizierter Hardware und Serverkonfigurationen. Der Wandel von der Projekt- zur Produktorientierung ist die Grundlage der IT-Industrialisierung. Ohne diesen Wandel bleibt die IT-Fabrik ein Mythos, ein Ziel, das es nicht über die Power-Point-Folie einer Vorstandspräsentation hinaus schafft.

„Der Beweis für eine gut funktionierende IT ist ein richtig definierter Service-Katalog. Wenn die IT ihre Services nicht definiert hat, ist der Beitrag der IT implizit und schwierig zu messen.“

(Gartner, Benchmarks Can Guide Cost-Optimization Initiatives, Michael Smith, 5. Juni 2009).

Es braucht eine starke Methode, um ein markt- und kundenorientiertes Produkt-Portfolio aller IT-Dienstleistungen zu entwerfen. Ressourcen müssen optimal eingesetzt, Ziele zur Kostensenkung adressiert und gleichzeitig dem starken Bedarf nach kundenspezifischer Individualisierung Rechnung getragen werden (Prinzip der Modularisierung). Diese Methode muss es erlauben, IT-Dienstleistungen, ähnlich einer Stückliste, in ihre Bestandteile zu dekomponieren. Die dadurch erzielte Variantenreduktion und der Einsatz von Gleichteilen, führt zu den gewünschten Skaleneffekten in der IT bei gleichzeitiger Senkung der Fehleranfälligkeit.

ITIL positioniert an dieser Stelle das Service-Portfolio-

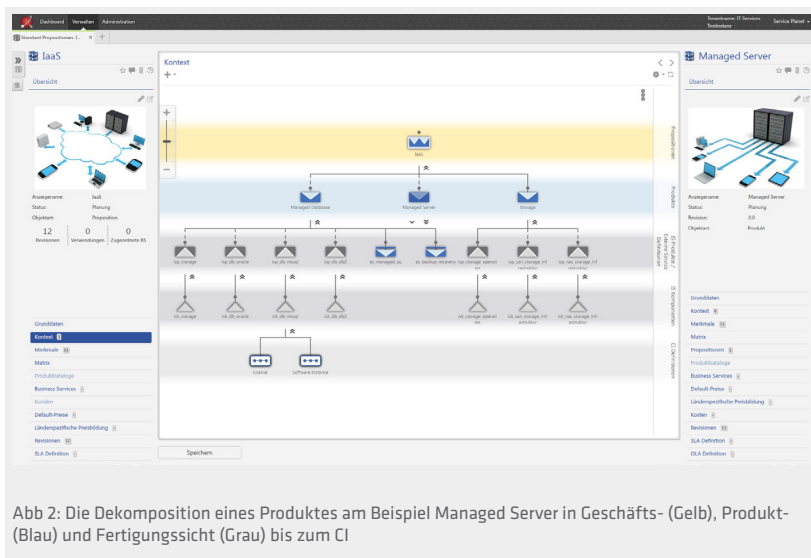


Abb 2: Die Dekomposition eines Produktes am Beispiel Managed Server in Geschäfts- (Gelb), Produkt- (Blau) und Fertigungssicht (Grau) bis zum CI

und konkurrenzfähig sein. Diese Zielsetzung führt dazu, dass der Service und die Art und Weise der Bereitstellung genau definiert sein muss, um eine Leistung mehrfach anbieten zu können. Dies kann durch den Einsatz der bE-Methode® erreicht werden, da hier eine detaillierte Aufteilung der Leistungen in ihre einzelnen Bestandteile erfolgt. Angenommen ein Reisebüro möchte die Leistung „Reiseinformationssystem“ in Anspruch nehmen. Die Leistung an sich ist damit klar: der Kunde möchte auf ein Informationssystem des Flughafen zugreifen, um unter anderem Flugdaten zu beziehen. Dabei sind für ihn gewisse Qualitätsanforderungen wichtig, wie die Verfügbarkeit und der Support sowie der Preis der Leistung. Für die IT-Organisation des Flughafens stellt dies jedoch nicht nur den Zugriff auf Daten dar, sondern es wird neben der Applikation an sich auch Kapazität auf einem Sever benötigt, Speicherplatz innerhalb einer Datenbank, Zugriffsrechte, Systemanschlüsse etc. Genau an dieser Stelle setzt die bE-Methode® an. Der Business Service „Reiseinformationssystem“ wird genau definiert indem Stück für Stück aufgezeigt wird welche Komponenten aus der bestehenden IT-Infrastruktur in welchem Umfang dazu benötigt werden und welche Kosten dadurch entstehen.

Durch den Einsatz dieser Methode kann genau ermittelt werden wie hoch die Leistung „Reiseinformationssystem“ mit einer Verfügbarkeit von acht Stunden täglich an fünf Tagen in der Woche, mit einer Downtime von vier Stunden im Jahr, einem Kunden in Rechnung gestellt werden muss, um am Ende einen gewissen Gewinn zu erzielen.

Bildet der Flughafenbetreiber alle angebotenen IT-Dienstleistungen auf diese Art innerhalb eines Produkt-Kataloges ab, kann er so schnell und flexibel auf Kundenanforderungen reagieren. Außerdem können Abhängigkeiten erkannt werden um eine Wiederverwendung zu ermöglichen und Skaleneffekte zu erzielen. Zusätzlich

dazu können Fehler reduziert und weitreichende Kosteneinsparungen erreicht werden.

Diese Vorteile machen sich bereits viele große Unternehmen zu Nutze und setzen die bE-Methode® gezielt ein. Allerdings ist die Methode nur der erste von drei Teilen um ein erfolgreiches Servicemanagement im Sinne der industriellen Fertigung zu etablieren. Zweiter Teil ist die Etablierung einer entsprechenden Governance, der passenden Organisationsstruktur und der notwendigen Rollen in der IT-Organisation, zu denen beispielsweise auch die Rolle des Produktmanagers gehört. Ohne eine begleitende Neuausrichtung der Organisation und der zugehörigen Prozesse wird keine Methode erfolgreich sein.

Für eine erfolgreiche Umsetzung stellt sich als dritter Punkt auch die Frage nach dem entsprechenden Werkzeug. Eine Software, die diesen Ansatz unterstützt, wird als Service-Management-Datenbank (SMDb) bezeichnet. Sie ist Schaltzentrale der IT-Service-Organisation und zentraler Hub zwischen IT-, Business- und Service-Betrieb. Dieser Herausforderung nimmt sich die „FNT Service Planet“ an. Diese Software setzt vollständig auf der „bE-Methode“ auf und ist eine innovative Lösung zur Definition, Verwaltung und Steuerung des IT-Produkt- und Service-Portfolios. IT-Dienstleistungen werden damit in ihre einzelnen Bestandteile dekomponiert und die einzelnen Bausteine wieder mit Hilfe einer Modellierungsoberfläche zu neuen Produkten zusammengefügt. Services können dann instanziiert, offeriert und inklusive Kunden- und Vertragsdaten verwaltet werden. FNT-Service-Planet versteht sich als integratives System mit offenen Anbindungsmöglichkeiten zu CMDBs, ITSM-Werkzeugen, ERP-Systemen sowie Monitoring-Systemen.

Es bleibt festzuhalten, dass der Wunsch des Kunden nach maximaler Individualisierung unter Verwendung eines traditionellen Build-to-Order-Ansatzes zu nicht mehr vertretbaren und marktfähigen Herstellkosten führt. Ganz zu schweigen von den daraus resultierenden Herausforderungen in der Qualität und der hohen Time-to-Market. Nur durch standardisierte Produktionsprozesse und ein am Markt ausgerichtetes Produkt-Portfolio, das den geforderten, kundenindividuellen Leistungen gerecht wird, können sich Unternehmen gelassen dieser Herausforderung stellen. Das gilt gleichermaßen für IT-Service Provider wie für interne IT-Organisationen. Ein sauberes und wohl durchdachtes Produkt-Portfolio ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg, damit die IT-Fabrik kein Mythos bleibt.