

# LEITFADEN

## Optimierung des Change Managements

BETTER  
OPTIMIZATION  
SOLUTIONS  
SECURITY  
EDUCATION  
TOGETHER

### Inhalt

- 1. Veränderungsfähigkeit der IT-Services
- 2. Change Management als ITSM-Prozess
- 2.1. Nutzenaspekte des Change Managements
- 3. Hilfestellungen für die Change-Management-Praxis
- 4. Check: Wie steht es um das eigene Change Management?
- 5. Über die ITSM Group

## 1 Veränderungsfähigkeit der IT-Services



### Veränderungsfähigkeit der IT-Services – ein strukturiertes Change Management wird immer wichtiger

IT-Services in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen unterliegen einer zunehmend höheren **Änderungsdynamik**. Der Trend zur steigenden Anzahl von Änderungen an IT-Services (Changes) wird durch aktuelle technologische Entwicklungen weiter vorangetrieben (z. B. durch den Einsatz heterogener Endgeräte im Rahmen von „Bring your Own Device“ oder durch den Einsatz von Virtualisierungstechnologien). Auf der anderen Seite stehen **hohe Anforderungen** an die IT-Verfügbarkeit und die Notwendigkeit zur Erfüllung von Compliance-Anforderungen (z. B. Nachweisbarkeit der Freigabe von Änderungen), welche ebenfalls eine hohe Qualität bei der Steuerung von Changes erfordern. Neben der geplanten Change-Implementierung muss auch eine schnelle Anpassung im Störfall möglich sein. Wie wichtig ein effektives Change Management ist, zeigt sich spätestens dann, wenn ein Change einmal nicht reibungslos umgesetzt wird. So lässt sich die Ursache aufwändiger und **kostenintensiver Störungen** in den IT-Services oftmals auf unzureichend gemanagte Changes

zurückführen. Es gilt also mehr denn je, effiziente Verfahren für die Steuerung von Changes zu implementieren.

Die vielfältigen Anforderungen können nur mit einem gut strukturierten und ganzheitlich ausgelegten Change-Management-Prozess erfüllt werden. Obwohl Change Management seit vielen Jahren einer der Kernprozesse ist, welcher bei der Einführung und Optimierung von IT-Service-Management-Prozessen in Organisationen frühzeitig definiert wird, ist nach den Beobachtungen der ITSM Group der durchschnittliche **Prozessreifegrad** häufig noch (zu) gering. „Obwohl der eigentliche Prozessablauf des Change Managements nur eine geringe Komplexität hat, wird der Prozess häufig nicht in allen Bereichen einer IT-Organisation eingehalten“, so die Erfahrungen von Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group. „Der Grund hierfür liegt häufig in der Reichweite des Prozesses – ein ganzheitliches Change Management funktioniert nur, wenn es von allen Bereichen gleichermaßen gelebt wird und die sehr unterschiedlichen Anforderungen Berücksichtigung finden“. Die Tücke liegt also wie so oft im Detail. Die folgenden Kapitel beschreiben Kernaspekte, welche bei der Einführung des Change-Management-Prozesses berücksichtigt werden sollten, und geben damit eine wichtige **Hilfestellung für die Praxis**.

## 2 Change Management als ITSM-Prozess



### Change Management als ITSM-Prozess: Den IT-Service-Lifecycle im Griff behalten

Das Change Management muss also sowohl die geplante Durchführung von Changes ganz unterschiedlicher Größe

(von einfachen Konfigurationsänderungen bis zu komplexen Service-Änderungen) als auch die schnelle Durchführung von Notfalländerungen im Störfall effizient ermöglichen. Vor diesem Hintergrund verfolgt der Change-Management-Prozess i.d.R. folgende übergeordnete Zielstellungen:

- Schnelle Reaktion auf geänderte geschäftliche Anforderungen an IT-Services, um Kunden mit bestmöglichem Mehrwert zu unterstützen
- Sicherstellung der **IT-Verfügbarkeit** durch die Minimierung des Risikos von Störungen, welche aus (fehlerhaften) Changes resultieren
- Erhöhung der **Effizienz** bei der Durchführung von Changes durch effiziente Abläufe und standardisierte, wiederholt einsetzbare Prozeduren
- Sicherstellung von Effektivität und **Governance** bei der Freigabe von Implementierung, Test und Deployment von Changes durch die zuständigen Freigabeinstanzen in der Organisation

Um diese Ziele zu erreichen, muss der Change-Management-Prozess den gesamten Lebenszyklus eines Changes berücksichtigen: von der Erfassung bis zur abgeschlossenen Implementierung. In der Praxis hat es sich bewährt, den Prozess in Kernphasen aufzuteilen. Die genaue Anzahl und Bezeichnung der Phasen variiert zwar häufig, aber im Grundsatz durchläuft ein Change immer folgende Phasen:

- **Erfassung:** der Change wird als „Request for Change (RFC)“ mit allen erforderlichen Informationen erfasst. Bei der Prozessdefinition sind hierbei die erforderlichen Attribute zu definieren, so dass alle Informationen zur Planung und Bewertung vorliegen.
- **Bewertung:** der Change wird in Hinblick auf Nutzen (bei großen Changes ggf. auf Basis eines Business Case), Priorität und Risiko bewertet und die Umsetzung wird geplant. Am Ende der Phase steht eine formelle Freigabe der Change-Entwicklung, wobei die erforderlichen Freigabeinstanzen als Ergebnis der Bewertung definiert werden (i.d.R. auf Basis der betroffenen Services und des Risikos).
- **Erstellung und Test:** der Change wird entwickelt und getestet. Die Aktivitäten dieser Phase können in Abhängigkeit des konkreten Changes stark variieren: komplexe Changes machen in der Regel entsprechend umfangreiche Entwicklungsaktivitäten erforderlich (ggf. inkl. Softwareentwicklung), während operative Changes ggf. gar keine explizite Entwicklung erfordern, z. B. Konfigurationsänderungen. Anschließend erfolgt ein Test, dessen Umfang ebenfalls von Art des Changes und vom Risiko abhängig ist. Am Ende dieser Phase steht eine weitere Freigabe für die Change-Implementierung – die Freigabeinstanzen ergeben sich wiederum auf Basis der Change- Bewertung/-Planung.
- **Implementierung des Changes:** der Change wird

in der Produktivumgebung gem. Planung umgesetzt. Sofern es zu Problemen kommt, sind Backout-Prozeduren gem. Planung anzuwenden.

- **Review und Abschluss:** jeder Change sollte einem Review unterzogen und explizit abgeschlossen werden, wobei die Review-Aktivitäten wieder vom Umfang des Changes abhängen.

Durch die unterschiedliche Arten und Umfänge der Changes können die in den Phasen skizzierten Aktivitäten sehr verschieden ausfallen. Häufig fällt die Steuerung der einzelnen Aktivitäten auch in die Verantwortung anderer Prozesse (z. B. können Entwicklungs- und Testaktivitäten in Projekten und/oder im Release Management gesteuert sein), dem Change Management kommt dann eine eher koordinierende Rolle zu. Entsprechend wichtig ist es, den Change-Prozess als „flexible Hülle“ zu definieren, der Mindestanforderungen an die einzelnen Phasen definiert, innerhalb der Phasen aber Raum für eine konkrete Ausgestaltung lässt. So wird z. B. ermöglicht, dass einzelne Teams innerhalb der Phasen ihre konkreten Workflows gem. der individuellen Anforderungen bestmöglich gestalten – dabei müssen nur die Mindestanforderungen beachtet werden. Durch eine solche Flexibilität wird die **Akzeptanz** und der **Nutzen** des Change-Prozesses im Vergleich zu starren Abläufen immens erhöht. Häufig hat es sich auch als hilfreich erwiesen, in Abhängigkeit der Change-Typen unterschiedliche Phasen/Abläufe, sog. „Change-Modelle“, zu definieren. So kann es z. B. sinnvoll sein, für operative Changes ein verkürztes Phasen- und Freigabemodell zu definieren, während die komplexe Änderung eines Services einen umfassenderen Ablauf benötigt. Bei der Definition der „Mindestanforderungen“ im Change Management gehört insb. auch die Definition von Freigabeinstanzen, sog. „Change Authorities“, welche wesentlich für die Change-Steuerung und damit für die Einhaltung von Compliance-Anforderungen sind. Die Freigaberegulungen sind auf Basis einer Risiko-Bewertung zu definieren.

In der Praxis sind mindestens Freigaben für die Entwicklung und für die Implementierung des Changes (Deploy in der Produktivumgebung) erforderlich. Dabei sind neben Freigaben aus Sicht der IT auch die erforderlichen Freigaben von Business-Seite (insb. bei Änderungen, welche Auswirkung auf Service-Funktionalitäten haben) zu definieren. Obligatorisch ist zudem eine revisionssichere Dokumentation eines jeden Changes inkl. aller Freigaben, um eine Nachvollziehbarkeit einer jeden Änderung zu gewährleisten. In der Praxis ist dies durch die Abbildung des Prozesses in einer **ITSM-Suite** gut möglich – bei der Implementierung sollten die Revisionsanforderungen jedoch explizit berücksichtigt werden, da diese von individuellen Anforderungen abhängig sind und somit häufig nicht durch Standard-Implementierungen erfüllt werden. Auch wenn bei der Definition des Change Managements zunächst die prozessualen Anforderungen im Vordergrund stehen sollten, ist für eine effiziente Implementierung des Prozesses eine gute Tool-Unterstützung durch eine ITSM-Suite erforder-

derlich. Um eine effiziente Implementierung gewährleisten zu können, sollten die Funktionalitäten der ITSM-Suite bei der Prozessdefinition berücksichtigt werden. Durch eine solche parallele Entwicklung von Prozess und Toolanpassungen wird eine optimale Abbildung ermöglicht und die Customizing-Aufwände werden gering gehalten.

**Auch wenn bei der Definition des Change Managements zunächst die prozessualen Anforderungen im Vordergrund stehen sollten, ist für eine effiziente Implementierung des Prozesses eine gute Tool-Unterstützung durch eine ITSM-Suite erforderlich.**

## 2.1. Nutzenaspekte des Change Managements

Die ITSM Group hat in zahlreichen Projekten in Organisationen unterschiedlicher Größe und Ausrichtung praxiserprobte Verfahren für das Change Management entwickelt, welche die o. g. Anforderungen berücksichtigen und eine solide Basis für eine schnelle Definition des Prozesses ermöglichen. Die individuellen Anforderungen werden im Rahmen einer Spezifikationsphase detailliert analysiert und im Prozessdesign berücksichtigt. In IT-Organisationen entsteht damit ein schnell wirksamer Nutzen. Wesentliche Nutzenaspekte sind:

- **Höhere Effizienz bei Änderungen:** Änderungen werden kontrolliert in der IT-Organisation umgesetzt. Durch die Standardisierung bei Planung (ggf. unterstützt durch Change-Templates für wiederholte Abläufe), Risikobewertung, Entwicklung und Implementierung sinkt der Aufwand für die Durchführung.
- **Reduktion von Störungen:** die Anzahl von Incidents, welche aus fehlgeschlagenen Changes resultieren, sinkt merkbar.
- **Eindeutige Verantwortlichkeiten:** Es werden klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Durchführung, Steuerung und Freigabe von Changes in der IT-Organisation definiert. Es wird sichergestellt, dass die Umsetzung von Changes von den richtigen Personen freigegeben wird.
- **Nachvollziehbarkeit:** Alle Änderungen werden nachvollziehbar dokumentiert. Dies hilft z.B. bei der Störungs- und Problemanalyse.
- **Höhere Datenqualität:** Durch strukturierte Change-Verfahren wird sichergestellt, dass Konfigurationsinformationen (z. B. manuell gepflegte CI-Informationen in der CMDB) stets aktualisiert werden. Gleiches gilt für Dokumente, deren Aktualisierung als fester Bestandteil von Change-Abläufen definiert werden kann. Insgesamt steigt die Qualität der vorhandenen Dokumentationen, wie die der Betriebsdokumentation.

- **Impulse für die Servicequalität:** durch die höhere Effizienz im Change Management können Kundenanfragen in kürzerer Zeit umgesetzt werden. Zudem steigt durch die Reduktion der Change-bedingten Störungen die Service-Verfügbarkeit. In Summe führt dies zu einer merklichen Steigerung der Service-Qualität.

## 3 Hilfestellungen für die Change-Management-Praxis

Nachfolgend werden einige häufig auftretende Herausforderungen in der Praxis des Change Managements samt Lösungsansätzen beschrieben:



- Häufig ist der Scope des Change-Management-Prozesses nicht klar definiert. Liegt der Fokus ausschließlich auf operativen Changes oder umfasst der Prozess auch die Steuerung von z. B. Anforderungen an Service-Änderungen? Der Scope sollte zu Beginn der Definitionsphase bestimmt werden, da hieraus erfahrungsgemäß unterschiedliche Anforderungen an das Phasenmodell und die Inhalte eines RFCs resultieren.
- Insbesondere bei einem Change-Prozess mit umfangreichen Scope wird häufig versucht, jeden Change mit genau dem gleichen Ablauf zu steuern. Dies ist in der Regel jedoch nicht effizient, da unterschiedliche Arten von Changes unterschiedlich granulierte Workflows bedingen (z. B. benötigt ein Service Change i.d.R. mehrere/andere Freigabeinstanzen als ein operativer Change). Es sollten daher unterschiedliche „Change-Modelle“ auf Basis der wichtigsten Change Typen/Use Cases definiert werden
- Die Definition von (zu) starren Change-Abläufen birgt die Gefahr, dass der Prozess in einzelnen Bereichen nicht effizient einsetzbar ist. Es muss darauf geachtet werden, dass innerhalb der Phasen eine individuelle Planung des einzelnen Changes möglich ist, z. B. konkrete Tasks und Freigabeinstanzen. Dieser Aspekt ist insbesondere auch bei der Planung der Tool-Unterstützung zu berücksichtigen.
- Im ITSM-Tool sind viele veraltete und doppelte Change-Templates vorhanden, so dass für den Benutzer unklar ist, bei welchen es sich um die aktuelle Version handelt. Dieses Problem lässt sich lösen, indem die Verantwortung für die Template-Pflege des Changes auf bestimmte Teams oder lokale Change Manager übertragen wird. Ausschließlich ihnen obliegt es dann, Templates für die eigene Gruppe zu erstellen und für deren Aktualisierung zu sorgen. Diese Verantwortung zur Pflege muss für jedes Change-Template definiert werden, ansonsten darf keine Freigabe zur Nutzung erfolgen.

- Bei der Definition der notwendigen Freigabeinstanzen besteht die Gefahr, dass zu viele Freigaben an einer einzelnen Person/Rolle hängen (z.B. Freigabe immer durch den Change Manager). Dies behindert insb. bei einer hohen Anzahl an RFCs eine effiziente Freigabe. Es sollte ein klares Freigabeschema definiert werden, welches sich zum einen an der Fachlichkeit (Services) orientiert, zum anderen das Risiko des Changes berücksichtigt i.d.R. ist nur bei Changes mit hohem Risiko eine zusätzliche Freigabe auf entsprechender hierarchischer Höhe bzw. durch ein CAB erforderlich.
- Ein weiteres Problem sind häufig fehlende/unzureichende Freigabeinstanzen, welche nur die IT-interne Perspektive abdecken und keine Freigaben aus Kunden-/Business-Sicht fordern. Mindestens bei Changes, welche eine Auswirkung auf Business-Funktionalitäten haben, sind auch Freigaben aus Kunden-/Business-Seite erforderlich. Bei der Definition der erforderlichen Freigabeinstanzen sind die Anforderungen zur Einhaltung von Governance-/Compliance-Aspekten zu berücksichtigen.
- Die Risikobewertung erfolgt vielfach unzureichend und nach unklaren Kriterien. Als Voraussetzung für eine einheitliche Risikobewertung ist ein Raster zur Risikoanalyse zu definieren. Um in diesem Kontext die Abhängigkeiten von/zu anderen Services angemessen berücksichtigen zu können, sollte bei den Changes eine Kategorisierung mit CI-/Service-Bezug sichergestellt sein. Dies ist entsprechend im Kategorisierungsmodell zu berücksichtigen.
- Analog zur Einführung anderer Prozesse sollte das Prozessdesign parallel zum Applikationsdesign erfolgen, um eine möglichst gute Unterstützung durch die ITSM Suite zu ermöglichen.
- Es sollten besondere Abläufe für „Emergency Changes“ (zeitkritische Changes zur Behebung von Störungen) und für „Standard Changes“ (häufig auftretende Changes, welche ohne Freigabe durchgeführt werden können), definiert werden.
- Die Nutzung des Change-Prozesses inkl. der wesentlichen Aspekte sollte in einer Change-Management-Richtlinie definiert werden. Zwar hilft eine Richtlinie alleine natürlich noch nicht für eine effiziente Nutzung des Prozesses, die Erfahrung zeigt jedoch, dass sie langfristig die Implementierung des Prozesses unterstützt, da sie die Wichtigkeit des Prozesses und die wesentlichen Aspekte zur Nutzung herausstellt. Zudem unterstützt sie die Einhaltung von Compliance-Richtlinien.
- Fachabteilungen zeigen oft Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines Change-Prozesses, zusätzlich erschweren ggf. komplexe Change-Masken im ITSM-Tool das Verständnis, da dort ggf. IT-spezifische Informationen erfasst werden, welche für den Fachbereich nicht relevant sind. Kunden/Fachbereiche sollten in die Definition des Prozesses einbezogen werden und bei der Umsetzung im ITSM-Tool ggf. ein vereinfachtes Maskendesign bereitgestellt bekommen.
- Das Change Management ist ein zentraler Prozess, der Schnittstellen zu allen anderen IT-Service-Management-Prozessen hat. Diese Schnittstellen werden beim Prozessdesign jedoch häufig nicht ausreichend berücksichtigt. Insbesondere sollte die Schnittstelle zum Incident- und Problem-Management genau definiert werden (auch im ITSM-Tool). Zudem ist eine effektive Integration in das Configuration Management erforderlich, da über das Change Management alle Änderungen an Configuration Items (CIs) der CMDB gesteuert werden. In jedem Change-Ticket muss ersichtlich sein, welche CIs direkt und indirekt vom Change betroffen sind.
- Es treten eine hohe Anzahl Emergency Changes auf, die in der Qualitätssicherung als nicht berechtigt identifiziert werden. Ein Grund hierfür liegt häufig im „Missbrauch“ von Emergency Changes, da diese mit vereinfachten Freigabeverfahren hinterlegt werden. Achten Sie bei der Definition der Kriterien für einen Emergency Change darauf, dass diese angemessen sind und Fehlverhalten eindämmen (z.B. nur obligatorische Verknüpfung mit Major Incidents, formelle Review-Verfahren etc.).
- Operative Changes werden zwar dokumentiert, es erfolgt jedoch keine zuverlässige Aktualisierung relevanter Dokumentationen. Vermeiden lässt sich dies, indem wiederkehrende Aufgaben während eines Changes als Template verfügbar gemacht werden. Beispiele hierfür sind die Aktualisierung der Handbücher oder SLAs. Auch weitere Routinetätigkeiten wie das Deaktivieren und Aktivieren von Datensicherungen können in Templates definiert werden, so dass bei der Change-Implementierung „nichts vergessen“ wird. Diese Templates sollten zur allgemeinen Gültigkeit und Vermeidung von Duplikaten zentral verwaltet werden.
- Um zu vermeiden, dass die Einführung eines neuen Prozesses oder einer ITSM-Plattform bei den späteren Usern auf Akzeptanzprobleme stoßen, müssen sie ausreichend in das Projekt einbezogen werden. Dies ist eigentlich eine seit langem bekannte „Grundregel“ bei der Durchführung organisatorischer Änderungen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Komplexität insb. bei der Einführung oder Optimierung der Change-Prozesse häufig unterschätzt wird, da dieser Auswirkungen auf alle Bereiche der IT-Organisation hat. Aktivitäten zur Begleitung der organisatorischen Veränderung sollten daher als ein wesentlicher Projektbestandteil geplant werden (z. B. Einbeziehung aller Bereiche, regelmäßige Information/„Projektmarketing“, Pilotierung anhand von Use Cases etc.).

# 4

## Check: Wie steht es um das eigene Change Management?

Dieser Selfcheck dient der unternehmensindividuellen Betrachtung, ob das Change Management ausreichend den heutigen Anforderungen entspricht. In dem von der ITSM Group kürzlich durchgeführten Performance-Untersuchung wurde übrigens ein durchschnittlicher Reifegrad der über 250 beteiligten IT-Organisationen von nur 57,3 % ermittelt.

		
Es wurde ein Change-Management-Prozess (z.B. auf Basis von ITIL®) definiert, welcher in allen Bereichen der IT-Organisation verpflichtend eingehalten werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verantwortlichkeiten zur (abteilungs-/serviceübergreifenden!) Prozesssteuerung sind auf einen definierten Prozessmanager übertragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt ein einheitliches Raster zur Risikoanalyse, anhand dessen jeder Change bewertet werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle Changes werden über ihren gesamten Lifecycle einheitlich im ITSM-Tool dokumentiert und gesteuert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Change-Prozess ist in Phasen aufgeteilt. Es ist definiert, in welchen Phasen Freigaben erforderlich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist sichergestellt, dass alle Service-Änderungen über das Change-Management nachvollziehbar dokumentiert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change-Prozess und ITSM-Tool ermöglichen die flexible Nutzung mit unterschiedlich detaillierten Abläufen entsprechend der Change-Typen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Freigabeinstanzen werden unter Berücksichtigung der Change-Inhalte (z.B. gem. der betroffenen Services) und des Risikos bestimmt und sind ggf. mehrstufig. Ein „Bottleneck“ (z.B. Freigabe aller Changes durch eine einzige Person) ist vermieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist sichergestellt, dass bei einer bestimmten Art/Größe von Changes (z.B. umfangreiche Service-Changes mit geänderten Funktionalitäten) eine Freigabe von Geschäfts-/Kunden-/Fachbereichsseite erfolgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freigaben komplexer/risikoreicher Changes werden ggf. durch Gremien (Change Advisory Board, CAB) zur fachlichen Unterstützung beraten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für Notfall-Changes (Emergency Changes) wurde ein Ablauf definiert, der eine zeitkritische Implementierung des Changes ermöglicht und gleichzeitig die Anforderungen des Change-Prozesses erfüllt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Prozessdefinition wurde die notwendigen Schnittstellen zum Configuration Management, Release and Deployment Management, Incident Management und Problem Management definiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schnittstellen zum Projektmanagement sind klar definiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die für den Prozess erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen sind ausreichend verfügbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter sind ausreichend geschult.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ergebnisse der Change-Prozesse werden über Kennzahlen präzise erfasst und in Reports dargestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Über die ITSM Group

Die ITSM Group ist ein unabhängiges, international tätiges IT-Beratungshaus in den Bereichen der Prozessoptimierung und Organisationsberatung durch IT Service Management. Die Kernkompetenzen umfassen darüber hinaus die effektive und effiziente Steuerung von IT-Organisationen im Sinne einer zeitgemäßen und zielgerichteten IT-Governance.

Die ITSM Group ist für alle ITIL-Zertifizierungen über die APM Group akkreditiert und gehört zu den wenigen durch die TÜV Gruppe Süd akkreditierten Schulungshäusern für ISO/IEC 20000 und ISO/IEC 27001 in Deutschland. Zudem besteht eine enge Zusammenarbeit mit der ISACA, sodass entsprechende COBIT-Schulungen angeboten werden können.

### KONTAKT

**ITSM Group**  
Am Kuemmerling 21-25  
55294 Bodenheim

**Tel.:** +49 6135 93340  
**Email:** info@itsmgroup.com  
**Web:** www.itsmgroup.com