

LEITFADEN

Cloud-Trend: Besteht Handlungsbedarf?

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Inhalt

- Cloud-Einflüsse auf das IT Service Management
- SLA-Fallen bei Cloud-Diensten
- Studie: Cloud vereinfacht Alleingänge der Fachbereiche
- Methodik: Schrittweise zum Cloud-Computing
- Statusanalyse zu Public-Cloud-Strategien

1

Cloud-Einflüsse auf das IT Service Management

Das Thema Cloud hat längst nicht mehr nur den Charakter eines modischen Trends, sondern etabliert sich immer stärker in den Unternehmen. Es greift dadurch unmittelbar in das IT Service Management (ITSM) ein, weil auch externe Dienste nicht ohne interne Steuerung auskommen und sie meist mit anderen Anwendungen zusammengeführt werden müssen. Auch Compliance-Gründe spielen beim Management der Cloud-Services eine wesentliche Rolle. Die ITSM Group hat aus Praxissicht einige der typischen Einflüsse von Cloud-Strategien auf das IT Service Management zusammengestellt:

- **Mehr Schnittstellen zu externen Diensten managen:** Eine effiziente Steuerung der Cloud-Provider verlangt Verfahren, die verschiedenen externen Leistungszugänge in standardisierten Verfahren und nach klaren Prozesskriterien aufeinander abzustimmen. Dieses Provider-Management ist eine Voraussetzung für eine zielgerichtete und störungsfreie Leistungssteuerung, stellt aber für die IT-Organisation vielfach eine neue Aufgabenstellung dar.

Selbst wo bisher ein Multi-Provider-Sourcing betrieben wurde, fehlt es mitunter an ausreichenden Voraussetzungen, weil es im Zuge von Cloud-Strategien zu deutlich vielfältigeren Provider-Beziehungen mit entsprechend zahlreichen Schnittstellen zu externen Dienste-Anbietern kommen kann.

- **Höhere Aufmerksamkeit in Sachen Compliance notwendig:** Der Einkauf von Cloud-Diensten wird durch ihren hohen Grad an Standardisierung und kurzfristiger Verfügbarkeit immer attraktiver und komfortabler. Dies kann die Bereitschaft der Business-Abteilungen steigern, Cloud-Services in eigener Regie in Anspruch zu nehmen, zumal deren Einsatz vielfach ohne umfassende IT-Kompetenzen möglich ist. Als Folge könnten die Compliance-Verhältnisse sukzessive ausgehöhlt werden, weil seitens der Fachabteilungen kein ausreichender Hintergrund besteht, um IT-bezogen die Compliance-Konformität dieser Dienste zu prüfen.
- **Heimlicher Integrationsbedarf erzeugt Folgeprobleme:** Anwendungen aus der Cloud können zweifellos den Charme haben, dass sie frei von aufwändigen Implementierungsprojekten schnell zur Verfügung stehen. Was etwa die Business-Organisation als Vorteil erachtet, kann für die IT-Abteilung jedoch zu einem Bumerang werden, vor allem wenn sie nicht in die Entscheidung einbezogen wurde und notwendige Integrationsaspekte einbringen konnte. Denn viele Applikationen können als Insellösung auf Dauer nicht ihren gesamten Nutzen entfalten. Wird etwa ein CRM-System aus der Cloud genutzt, ergibt sich möglicherweise bald die Notwendigkeit, für die Analysen der Kundendaten ein Business-Intelligence-Tool einbeziehen zu müssen. Angesichts des allgemeinen Trends, die betrieblichen Prozesse hochintegrativ auszurichten, entstehen im Falle vielfältiger Cloud-Dienste erhebliche Integrationserfordernisse.



2

SLA-Fallen bei Cloud-Diensten

Mit der zunehmenden Verbreitung von Cloud-Diensten werden die IT-Organisationen vor die Herausforderung gestellt, die verschiedenen Leistungen einer steigenden Zahl externer Anbieter über Service Level Agreements anforderungsgerecht zu steuern und miteinander zu koordinieren. Den Gestaltungsmöglichkeiten eines SLA-Managements sind jedoch Grenzen gesetzt, weil viele Cloud-Provider aufgrund ihrer Ausrichtung auf einen Massenmarkt die SLAs als fixen Vertragsbestandteil ihrer Angebote definieren statt mit ihren Kunden darüber zu diskutieren.

Nach Ansicht von Siegfried Riedel, Geschäftsführer der ITSM Group, müssen sich IT-Organisationen deshalb Gedanken über ein SLA-Management machen, das die Besonderheiten von Cloud-Lösungen berücksichtigt. „Zunächst einmal gilt es zu beachten, dass das Cloud-Computing nicht mit dem herkömmlichen Outsourcing gleichgesetzt werden kann“, begründet der Berater und nennt auch gleich seine Begründung: „Cloud-Dienste sind für den schnellen Einsatz ohne Vor-Ort-Implementierung hochgradig standardisiert und dieser Grundgedanke reicht bis in die SLA-Vereinbarungen hinein. Bestenfalls können Anwender zwischen verschiedenen und unterschiedlich bepreisten Qualitätslevels wählen, während sich jedoch die Service-Levels beim klassischen Outsourcing sehr kundenspezifisch vereinbaren lassen.“

Dies verlangt Riedels Einschätzungen zufolge ein deutliches Umdenken bei den IT-Verantwortlichen, weil sich die Beschränkungen in den SLA-Vereinbarungen bis in die betreffenden Geschäftsprozesse auswirken können. Besonders wenn es sich um kundennahe Prozesse mit der Notwendigkeit einer Hochverfügbarkeit handele, könnten technische Störungen zu geschäftlichen Risiken führen, wenn Low-Level-SLAs vereinbart würden und sich der Support des Anbieters mit seiner Reaktion und der Problemlösung relativ viel Zeit lassen kann.

„Es sollten deshalb bei der Marktevaluierung nur solche Cloud-Provider in Betracht kommen, die Service Levels auf dem tatsächlich erforderlichen Niveau gewährleisten“, betont der ITSM-Berater. Dabei sei auch darauf zu achten, dass alle relevanten technischen, prozessbezogenen und weiteren Parameter berücksichtigt würden und ein adäquates SLA-Monitoring möglich ist. „Günstige Angebote werden häufig mit dem Preis einer begrenzten Servicequalität bezahlt“, warnt er.

Ein zweites zentrales Problem hat die ITSM Group in der SLA-Koordination verschiedener Cloud-Dienste ausgemacht. Sofern sie nicht als Insellösung eingesetzt, son-

- Äußere Zwänge zur Standardisierung:** Dienste aus der Cloud setzen auf eine breite Vermarktbarkeit und müssen hochgradig standardisiert sein. Zwar werden von der IT vielfach auch selbst Standardisierungsstrategien verfolgt, der verstärkte Einsatz von Cloud-Lösungen beschleunigt diesen Trend jedoch zwangsläufig und möglicherweise in einem ungewollt hohen Maß. Denn jede Standardisierung birgt bei allen ihren Vorteilen auch funktionale Einschränkungen. Sie können in jedem Einzelfall akzeptabel sein, sich aber über mehrere Applikationen und Services hinweg zu einem erheblichen Volumen summieren und dadurch für Business-Abteilungen deutliche Restriktionen darstellen. Bei intern bereitgestellten Diensten kann die IT für eine notwendige Balance von Standardisierung und individuellem Unterstützungsbedarf sorgen, ihre Gestaltungsmöglichkeiten werden hierbei mit zunehmender Cloud-Nutzung jedoch immer geringer.
- Reduzierung der IT-Fertigungstiefe:** Das klassische Outsourcing durch Verlagerung von IT-Funktionen auf Provider, wie etwa beim Hosting oder Application Management, gehört inzwischen zum weitgehenden Selbstverständnis in den IT-Strategien der Unternehmen. Wird darüber hinaus die Nutzung externer Dienste sukzessive erweitert, kommt es als Konsequenz zwangsläufig zu einer Verringerung der Fertigungstiefe in den IT-Organisationen. Abhängig vom Umfang der Cloud-Initiativen können damit weitreichende Veränderungen bei den personellen Ressourcen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, den IT-Prozessen und organisatorischen Strukturen einhergehen.

den in komplexere IT-Strukturen integriert werden, stehen sie in wechselseitigen Beziehungen. Denn je mehr externe Dienste genutzt werden, desto vielfältiger sind nicht nur die zu berücksichtigenden Kennzahlen zu den Service-Levels, sondern sie müssen gegenseitig auch widerspruchsfrei sein. „Sind zur technischen Unterstützung eines Geschäftsprozesses verschiedene Applikationen und Dienste beteiligt, müssen deren SLAs zwangsläufig auch aufeinander abgestimmt sein“, betont Herr Riedel. Jetzt schon würden beim Multi-Vendor-Outsourcing, bei dem Unternehmen verschiedene spezialisierte Dienstleister einsetzen, häufig deutliche Schwächen im SLA-Management bestehen.

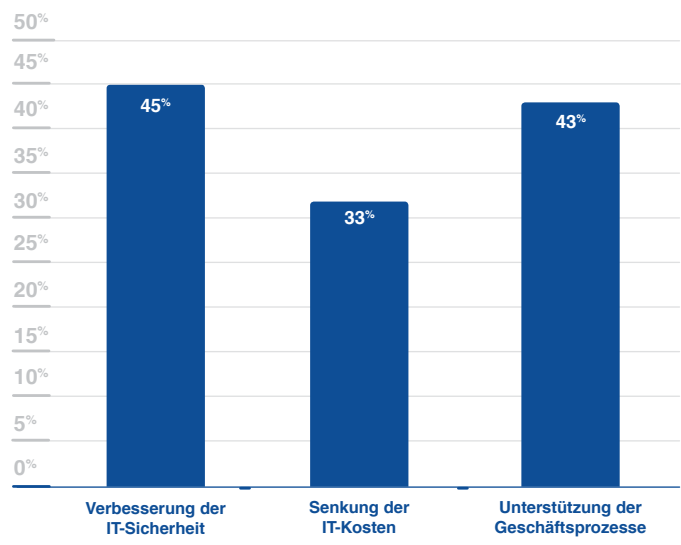
Durch Cloud-Strategien wächst die Zahl der externen Provider, demzufolge besteht die Gefahr, dass die Übersicht und eine angemessene Leistungssteuerung verloren gehen. Für den Geschäftsführer des Beratungshauses leitet sich daraus die Notwendigkeit für die IT-Organisationen ab, SLA-Cockpits einzusetzen, die alle relevanten Kennzahlen aller externen Dienste samt ihrer gegenseitigen Beziehungsverhältnisse übersichtlich darstellen. „Solchen Tools wird die Zukunft gehören, weil sie auch in komplexen Providerbeziehungen und für die Service-Level-Manager den notwendigen Überblick erzeugen“, prognostiziert er.

3 Studie: Cloud vereinfacht Alleingänge der Fachbereiche

Die Fachbereiche deutscher Unternehmen fordern von der IT eine bessere Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse. Kann die IT die Anforderungen nicht erfüllen, beziehen sie Cloud-Services oftmals an der IT vorbei. Dabei gibt es zahlreiche nicht-technische Hürden zu überwinden, so eine Studie der Marktforschungsgesellschaft IDC unter dem Titel „Cloud Computing in Deutschland 2013“.

Ziel der von IDC im Juni 2013 durchgeführten Befragung unter 260 IT-Fach- und Führungskräften aus Unternehmen in Deutschland mit mindestens 100 Mitarbeitern war es, die aktuellen Trends und Pläne bei der Nutzung von Cloud-Services zu ermitteln. Der Schwerpunkt der Studie liegt dabei auf der Betrachtung des Themas aus Sicht der Fachbereiche und der Frage, wie die Geschäftsprozesse mittels Cloud-Diensten besser unterstützt werden können. Für die Unternehmen ist das mit Abstand bedeutendste Geschäftsziel die Verbesserung der Geschäftsprozesse. Daraus leiten sich die Anforderungen an die IT ab: Neben IT-Kernaufgaben wie der Verbesserung der IT-Sicherheit (45%) oder Senkung der IT-Kosten (33 %) fordern vor allem Entscheider aus den Fachbereichen die bessere Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse (43 %).

Anforderungen an die IT



Cloud-Services sollen das Business besser unterstützen: Cloud-Dienste durchdringen die deutschen Unternehmen, denn über die Hälfte (55 %) der befragten Organisationen nutzt sie bereits oder implementiert sie derzeit. Außerdem planen oder beschäftigen sich 27 % mit ihrer Einführung. Das strategische Ziel der befragten deutschen Unternehmen ist dabei die bessere Unterstützung der Geschäftsbereiche: Zwei Drittel wollen mittels Cloud-Services langfristig neue Anforderungen der Fachbereiche oder Geschäftsprozesse schneller und besser als bisher unterstützen.

Flexible Geschäftsprozesse und mobiles Arbeiten als Cloud-Nutzen: Die Gründe für die bessere Unterstützung der Fachabteilungen mittels Cloud-Services sind vielschichtig und spiegeln die genannten langfristigen Ziele wider. Schnellere und flexiblere Geschäftsabläufe (56 %) und die kurzfristige Implementierung von neuen Geschäftsprozessen (46 %) sind die wichtigsten Motive für die Nutzung von Cloud-Services. Schnellere Betriebsprozesse werden außerdem durch mobilen Zugriff (46 %) der User auf Daten und Unternehmensapplikationen erreicht. Cloud-Services, in Kombination mit Mobile-Device-Management-Lösungen und Verschlüsselungsmethoden, ermöglichen den ebenso sicheren wie einfachen Zugriff auf Anwendungen. Der Bedarf für mobiles Arbeiten ist hoch, denn bereits heute arbeitet rund die Hälfte der Belegschaft in den befragten deutschen Unternehmen in unterschiedlichem Umfang von unterwegs oder im Home Office.

Für die Nutzung von Cloud-Diensten kommt eine Vielzahl unterschiedlicher Bereiche und Betriebsprozesse in Frage. Kundendienst/Service, Vertrieb und Projektmanagement sind für die befragten Entscheider die drei Bereiche, in denen Cloud-Services am besten unterstützen können. Mitarbeiter im Service und Vertrieb arbeiten oft von unterwegs und bei Projekten müssen temporär

Management-Lösungen genutzt und die Beteiligten einfach und schnell integriert werden. Eine einheitliche Datenbasis ist außerdem die Voraussetzung für eine effiziente Zusammenarbeit. Diese Anforderungen können mit Cloud-Services erfüllt werden.

Größte Hürde für Fachabteilungen ist die Anpassung der Geschäftsprozesse: Bei der Unterstützung der Fachbereiche mit Hilfe von Cloud-Services sind allerdings vielschichtige Herausforderungen zu lösen: Die Anpassung der Geschäftsprozesse (51 %) selbst sowie die Standardisierung und Konsolidierung der Betriebsabläufe (42 %) werden am häufigsten genannt. „Es nutzt letztendlich wenig, wenn durch Cloud Services technologisch neue Möglichkeiten geschaffen werden, die Abläufe, Rollen und Service Level aber nicht darauf abgestimmt werden“, sagt Projektleiter Matthias Kraus, Research Analyst bei IDC in Frankfurt. Nach Ansicht von IDC dürfen sich die IT-Abteilungen bei diesen Prozessanpassungen nicht komplett herausziehen.

Fachabteilungen beziehen Cloud-Services im Alleingang: Diese enge Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereichen (43 %) stellt für Fachentscheider die zweitgrößte Herausforderung dar, um mit Cloud-Services die Betriebsabläufe besser zu unterstützen. Dies liegt auch am mangelnden gegenseitigen Verständnis, denn Fachbereiche verfügen nach eigener Aussage oftmals über zu wenig technisches Verständnis und umgekehrt verstehen die IT-Abteilungen die Anforderungen der Fachbereiche nicht ausreichend. Solche Barrieren führen offensichtlich dazu, dass die Fachabteilungen nicht auf die eigene IT setzen: Bereits heute nutzen 32 % der Fachabteilungen teilweise und 12 % sogar sehr umfangreich Cloud-Services – ohne die IT-Abteilung einzubeziehen. Diese Schatten-IT kann aber für erhebliche Sicherheitsrisiken sorgen, denn sowohl Unternehmensrichtlinien als auch gesetzliche Regularien können verletzt werden. Zudem bilden sich erneut „IT-Inseln“, die wiederum verhindern, Geschäftsprozesse zu automatisieren.

Der Einfluss der Fachbereiche ist größer als gedacht: Die IT sollte IDC zufolge auch deshalb stärker mit ihren internen Kunden zusammenarbeiten, weil Fachbereiche und Geschäftsleitung im Entscheidungsprozess eine wichtigere Rolle spielen als von der IT bislang angenommen. Der Einfluss der Fachbereiche wird in den kommenden zwei Jahren nach den Erwartungen von 60 % der befragten Entscheider weiter, teilweise sogar stark, zunehmen.

Die Integration von Cloud-Services mit anderen Unternehmensanwendungen ist die zweitwichtigste Maßnahme für IT-Abteilungen. Erst wenn Cloud-Services mit anderen Cloud-Angeboten, Datenbanken oder anderen Applikationen (z.B. ERP mit CRM, SCM, etc.) verknüpft sind, kann sich der Nutzen von Cloud-Services für die Fachbereiche entfalten.

4 Methodik: Schrittweise zum Cloud-Computing

Zwar sind viele IT-Organisationen im Outsourcing häufig erfahren, aber hinsichtlich von Cloud-Maßnahmen sind sie noch nicht ausreichend vorbereitet. Denn es gehen damit perspektivisch erhebliche Konsequenzen einher, weil sich Prozessbedingungen, Rollen, das Projektportfolio und mehr verändern können. Nach den Erfahrungen der ITSM Group empfiehlt sich deshalb eine systematische Vorgehensweise in verschiedenen Phasen:

- 1. Potential- und Risikoanalyse:** Es gilt unter Berücksichtigung der Fachbereichs- und IT-spezifischen Anforderungen eine differenzierte Ermittlung des möglichen Nutzens in seinen verschiedenen Facetten vorzunehmen. In gleicher Weise erfolgt eine präzise Risikoanalyse.
- 2. Change-Analyse:** Daraus abgeleitet müssen die technischen, prozessualen und organisatorischen Rahmenbedingungen präzise ermittelt und in einer Matrix der Vor- und Nachteile eingebracht werden.
- 3. Business Case entwickeln:** Durch gewichtete Entscheidungskriterien ist eine Bewertung der Cloud-Szenarien möglich, so dass die Erarbeitung eines konkreten Business Case möglich wird.
- 4. Projekt-Roadmap:** Im Falle einer Entscheidung pro Cloud ist die Planung des Realisierungsprojekts in seinen gesamten Schritten von der Marktevaluierung bis zur Umsetzung der Change-Erfordernisse vorzunehmen.



5 Statusanalyse zu Cloud-Strategien

Der nachfolgende Selfcheck dient dem Ziel, unternehmensindividuell systematisch eine aktuelle Bestandsaufnahme zu wichtigen Aspekten von Cloud-Strategien vorzunehmen und daraus eigene Konsequenzen abzuleiten. Je zahlreicher die Nein-Nennungen sind, desto größer erscheint der Handlungsbedarf zur gezielten Positionierung.

Frage	Ja	Nein
Ist seitens der IT-Organisation eine mittelfristig angelegte Cloud-Strategie entwickelt worden?		
Besteht eine differenzierte Bedarfsanalyse für Cloud-Initiativen...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...unter Einbezug der Geschäftsleitung/Unternehmensstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...ohne Einbezug der Geschäftsleitung/Unternehmensstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...unter Einbezug der Fachabteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...ohne Einbezug der Fachabteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegen bereits bewertbare Erfahrungen der IT-Organisation im Umgang mit Diensten aus der Public-Cloud vor?		
• In der Verantwortung der IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In der Verantwortung von Business-Bereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In abgestimmter Verantwortung von IT und Business-Bereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die möglichen Auswirkungen einer Nutzung von Cloud-Diensten für die IT-Organisation analysiert worden im Hinblick auf...		
• ...das Management der IT-Prozesse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...die personellen Ressourcen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...fachliche Kompetenzstrukturen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...Organisationsverhältnisse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...eigenes Service-Portfolio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...Projektportfolio-Management?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...SLA-Management und Steuerung der Cloud-Provider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...wirtschaftliche Effekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...Standardisierungseffekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...Flexibilisierungseffekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...Innovationseffekte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden Nutzenbewertungen von Cloud-Initiativen für das Unternehmen aufgrund von Erfahrungswerten oder mittels Business Cases vorgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage	Ja	Nein
Bestehen intern Regelungen zur abgestimmten Vorgehensweise von IT und Fachabteilungen für den Einsatz von Cloud-Diensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie ein unternehmensweit gültiges Methodenkonzept bzw. Vorgehensmodell entwickelt für...		
• ...die Marktevaluierung und Auswahl von Cloud-Providern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...die Einführung von Cloud-Diensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ...den Betrieb von Cloud-Diensten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein differenzierter und umfassender Cloud-Anforderungskatalog für alle Fragen der IT-Sicherheit erarbeitet worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurde ein generelles Anforderungsprofil für die Integrationsfähigkeit und Kompatibilität mit den internen Systemen/Prozessen entwickelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen ausreichende Monitoring- und Reporting-Funktionen für das Cloud-Computing zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 durch die APM Group für die Durchführung aller ITIL®- und PRINCE2®-Ausbildungsreihen akkreditiert. Für die ISO/IEC20000-Ausbildungsreihe ist die ITSM Group eines der wenigen über den TÜV Süd akkreditierten Schulungshäuser in Deutschland. Des Weiteren arbeitet sie eng mit der ISACA zusammen und bietet selbst entsprechende COBIT®-Schulungen an.

KONTAKT

ITSM Group
Am Kuemmerling 21-25
55294 Bodenheim

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