

LEITFADEN

Praxistipps zur Auswahl von ITSM-Tools

BETTER
OPTIMIZATION
SOLUTIONS
SECURITY
EDUCATION
TOGETHER

Die Einführung von Werkzeugen für das Management der IT-Prozesse stellt alles andere als eine triviale Angelegenheit dar. Die Evaluierung bedarfsgerechter Tools erweist sich in der Praxis häufig als sehr problembehaftet, weil bei der Auswahlentscheidung gleich zahlreiche erfolgskritische Aspekte unbeachtet bleiben. Dieser Beitrag skizziert, in welche typischen Fallen IT-Verantwortliche bei der Evaluierung tappen und wie diese umkurvt werden können.

Im IT Service Management (ITSM) bestehen heutzutage meist sehr komplexe Strukturen. So zeigt der Blick in die Prozesslandkarten mittelgroßer Unternehmen und Konzerne mitunter mehrere Dutzend IT-Prozesse. Doch damit nicht genug, denn diese Prozesse befinden sich teilweise zudem in vielfältigen Beziehungsverhältnissen und gegenseitigen Abhängigkeiten. Deren gesamte Performance kontinuierlich nicht nur angemessen im Auge zu behalten, sondern auch noch effizient zu steuern und zu dokumentieren, ist ohne eine angemessene Tool-Unterstützung praktisch nicht mehr möglich.

Aus diesem Grund besteht derzeit eine wachsende Nachfrage nach diesen Tools, zumal die Unternehmen nach der Implementierung ITIL®-konformer Prozesse in den letzten Jahren auch den Bedarf nach einem adäquaten Managementwerkzeug zur Steuerung ihrer Prozessstrukturen in der IT-Organisation erkannt haben. Denn die Unternehmen haben verstanden, dass Qualitätsstrategien für die IT-Services kaum ausreichend entwickelbar beziehungsweise optimierbar sind, wenn es an adäquaten Managementwerkzeugen zur Steuerung der Prozessstrukturen in der IT-Organisation fehlt.



Lange Fehlerliste bei der Tool-Evaluierung

Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass vor dem Einsatz dieser Automatisierungswerkzeuge häufig sehr gravierende Fehler gemacht werden, die den späteren

Nutzen erheblich einschränken, den Qualitätszielen zuwider laufen oder sich nach der Implementierung sogar als Investitionsruine erweisen.

Notwendig ist deshalb eine intelligente Tool-Strategie. Mit ihr lässt sich meist innerhalb von eineinhalb Jahren der Break-Even-Point und damit ein schneller ROI erreichen. Ist aber die Evaluierung mangelhaft, kann ein solches Vorhaben unangemessen teuer werden und den Nutzen deutlich einschränken. Doch genau dies ist häufig zu beobachten, weil insbesondere der Auswahlprozess Schwächen aufweist.

Entscheidend ist dabei regelmäßig die Frage, welches der zahlreichen Anbieterprodukte zu den individuellen Anforderungen eines Unternehmens passt. Bei den generellen Auswahlentscheidungen spielt einerseits die Unternehmensgröße eine wesentliche Rolle, andererseits kommt dem Reifegrad und der Komplexität der ITIL®-Prozesse eine große Bedeutung zu. Die Frage des Reifegrades einer IT ist dabei für die richtige Anbieterwahl heutzutage entscheidender denn je. Denn in den vergangenen Jahren wurden die Tools der Anbieter in unterschiedliche Richtungen weiterentwickelt. Als Konsequenzen werden von den Produkten einige Anforderungen gezielter und andere nur sekundär oder gar nicht unterstützt. Umso wichtiger ist es für die Anwenderunternehmen, bei ihrer toolorientierten Marktevaluierung eine Bewertung der Produktalternativen anhand des eigenen Bedarfsprofils vorzunehmen. Hier zeigt sich in der Praxis häufig, dass die Liste der typischen Fehler mit den Lastenheften beginnt, weil diesen der Blick für die Zukunft fehlt. Denn die hohe Dynamik der IT-Organisationen, etwa durch Technologieinnovationen und die kontinuierliche Integration neuer Prozesse, machen es notwendig, Tool-Entscheidungen mindestens auf die Erfordernisse der folgenden zwei bis drei Jahre auszurichten. Tatsächlich beschreiben die Lastenhefte mit ihren definierten Erfordernissen an das Tool im Regelfall lediglich den aktuellen Bedarf.

Auch eine Vernachlässigung der Betriebskosten ist ein

oft zu beobachtendes Phänomen. Sie liegen bei etwa einem Viertel der Implementierungskosten, insbesondere durch den personellen Bedarf. Weil diese Konsequenzen der Implementierung nicht ausreichend bedacht und in den Business Case einbezogen werden, gibt es in der Praxis reihenweise Beispiele, in denen mangels Budgets für den Betrieb die aufwändig eingeführten ITSM-Tools völlig ungenutzt bleiben.

Um solche – auch wirtschaftlich – wenig sinnvollen Konstellationen zu vermeiden empfiehlt es sich, die Auswahlentscheidung sehr gezielt aus der Perspektive der fachlichen Anforderungen und möglichen Budgets für den Betrieb vorzunehmen. Dies kann im Zweifelsfall auch heißen, eine Balance zwischen den Leistungsansprüchen und damit der Komplexität des Tools und den Restriktionen bei den Betriebskosten vorzunehmen. Auch eine Tool-Entscheidung, deren Betrieb über die Cloud möglich ist, kann eine Alternative sein. Da nicht alle Marktprodukte diese Option bieten, schränkt eine geplante Cloud-Perspektive jedoch die Tool-Auswahl ein.



All-inclusive-Lösungen oftmals nicht ausreichend bedarfsgerecht

Andere häufig festzustellende Schwächen in der Evaluierung betreffen den zu unkritischen Umgang mit den Anbieterinformationen. So wird etwa den ITSM-Tools Glauben geschenkt, die sich angeblich selbst pflegen. Dabei müssen diese Managementwerkzeuge zur Automatisierung der IT-Prozesse permanent mit den notwendigen Daten gefüllt werden, wenn sie sinnvoll genutzt werden sollen. Diese Datenpflege ist jedoch nicht ohne Menschen möglich. Deshalb widerspricht es der Logik, dass sich ITSM-Werkzeuge als Out-of-the-Box-Systeme bezeichnen.

Auch der zweifellos große Charme, die gesamten Tool-Anforderungen über integrierte Produkte eines Herstellers abbilden lassen zu wollen, kann eine Sackgasse sein. Zwar gibt es dafür gute Argumente wie einfachere Implementierung mit problemfreierer Integration, geringere Projektkosten und ein begrenzter Bedarf an speziellem Know-how. Bei den Lösungen für das Management und die Automation der IT-Prozesse wird dieser vermeintliche Vorteil jedoch häufig mit erheblichen Leistungseinschränkungen erkaufte, weil kein technisches Werkzeug ein Top-Spezialist auf jedem Gebiet sein kann. Zumindest die Systeme für das Service- und das Configuration-Management sollten nach einem strengen Bedarfsprofil gesondert evaluiert werden. Sie sind besonders erfolgskritisch und bedürfen deshalb einer besonderen Leistungsfähigkeit. Für alle anderen Anforderungen eignen sich im Regelfall hingegen die typischen ITSM-Suiten.

Ein ebenso problematischer Aspekt ist, dass bei der Auswahlentscheidung oft das Bauchgefühl regiert. Denn auch wenn der Evaluierungsprozess häufig einer klassischen Systematik mit Erstellung des Anforderungsprofils, der Ausschreibung und einem Proof of Concept mit einem ausgewählten Kreis an Anbietern folgt, unterliegt die finale Entscheidung nicht selten emotionalen Faktoren: Am Ende spielen bei der Entscheidung oft das Look-and-Feel der Tool-Oberfläche und das kommunikative Geschick des Anbieters eine unangemessen große Rolle.



Deutliche Nachlässe bei den Tool-Kosten möglich


Andererseits laufen Unternehmen in die Falle der Listenpreise. Erfahrungsgemäß belaufen sich die Softwarekosten zwar nur auf ein Drittel der gesamten Ausgaben, den großen Rest der Aufwendungen verschlingt die Projektrealisierung mit internen oder externen Ressourcen. Dies sind aber trotzdem schnell Kosten in sechsstelliger Größenordnung. Sie lassen sich durch geschicktes Verhandeln und unter Nutzung des Wettbewerbs der Anbieter jedoch deutlich reduzieren. Auf diese Weise sind Ersparnisse in einer Größenordnung von bis zu 50 Prozent gegenüber dem Listenpreis möglich.

Den hohen Lizenzkosten bei der Erstbeschaffung begegnen die Hersteller häufig mit einer Optimierung des anfänglichen Lizenzbedarfs. Die Überraschung kommt in der Regel nach dem ersten Betriebsjahr, wenn sich die Organisation an die Nutzung des Tools gewöhnt hat und weitere Module genutzt werden oder weitere Nutzergruppen auf das System sollen. Nach dem Auslaufen der im harten Wettbewerb ausgehandelten Beschaffungskonditionen fällt der Kunde auf den Listenpreis zurück, was sich nicht nur auf die einmalige Beschaffung einzelner Lizenzen negativ auswirkt sondern auch langfristig höhere Kosten durch die Wartung bedeutet.

In den Anbieterbewertungen darf aber auch deren Innovationsdynamik nicht unbeachtet bleiben, doch genau dies ist oftmals der Fall. Die Unternehmen gehen dem selten mit der gebotenen Eigeninitiative nach. Damit sich mangelnde Einschätzung nicht später einmal rächt, sollten die Anbieter mit konkreten Informationsansprüchen konfrontiert oder eigene Recherchen angestellt werden. Zu den relevanten Bewertungskriterien gehören etwa die Größe der Entwicklungsmannschaft und das F&E-Budget. Wichtig zu wissen ist aber auch, ob der Hersteller möglicherweise Fusions- oder Übernahmeprozesse zu bewältigen hat, was zumindest zeitweilig negativen Einfluss auf das Entwicklungsengagement haben kann. Ein letzter relevanter Punkt in den typischen Evaluierungsschwächen

ist schließlich die Tool-Gläubigkeit zulasten einer Prozess-Orientierung. Dabei ist die Logik recht einsichtig, dass technische Werkzeuge allein zu keiner substantiellen Verbesserung führen, trotzdem wird in der Praxis regelmäßig dagegen verstoßen und zwar weil zu sehr in der Dimension der Funktionalität gedacht wird und dabei die Prozesssicht in den Hintergrund gerät. Doch Effizienzsteigerungen im IT Service Management ergeben sich nur durch optimale Prozesse mit angemessener Tool-Unterstützung und nicht umgekehrt. Hinzu kommt, dass sich nicht jedes Feature lohnt.

- Erarbeitung des Pflichtenhefts unter konsequenter Berücksichtigung der erfolgskritischen Faktoren
- Begleitung der Implementierung mit Testplanung und durchgängigem Abgleich mit dem Pflichtenheft
- Qualitätssicherung am Ende des Projekts durch Tests einschließlich einer Early-Life-Support-Phase, um einen reibungslosen Übergang in den Betrieb zu gewährleisten



Realisierungsstufen der Tool-Evaluierung

Generell zu unterscheiden ist aber auch, welche Produkte welche Marktsegmente adressieren. Aktuell sind vier Softwareanbieter im Markt präsent, die es sich auf die Fahne geschrieben haben, vor allem Großunternehmen mit ihren Produkten zu bedienen. Diese Tools sind besonders auf die hohe Anwenderzahl und große Datenmengen ausgelegt. Dadurch sind die Werkzeuge in der Lage, auch sehr komplexe Prozessstrukturen abzubilden. Umgekehrt sind sie für kleinere Unternehmen des Mittelstands im Regelfall nicht sonderlich geeignet, weil sie meist einen wirtschaftlich nicht zu rechtfertigenden Implementierungs- und Betriebsaufwand erzeugen würden. Den mittelständischen Unternehmen steht hingegen ein deutlich breiteres Marktangebot als den sehr großen IT-Organisationen zur Auswahl. Insofern gehört zur Evaluierung eine entsprechende Selektion des Marktangebotes bei den in Frage kommenden Tools.

Zur investitionssichernden Systematik bei der Auswahl ist neben der Zieldefinition zunächst zu klären, welche Ressourcen für das Projekt vorhanden sind und welche Organisations- und Prozessbedingungen für ein neues Tool erfüllt werden müssen. Dies stellt typischerweise den ersten Schritt im Vorgehensmodell dar. Darauf aufbauend kann die zukünftige Struktur geplant werden. Diese Statusbewertung schließt auch die Reifegradanalyse in den Prozessen und der Tool-Landschaft ein.

Zu den nächsten Etappen eines modularen Evaluierungskonzepts gehören folgende Realisierungsstufen:

- Definition der Anforderungen in technischer und prozessualer Hinsicht sowie deren Priorisierung und Aufbereitung für die Durchführung vergleichbarer Herstellerpräsentationen
- Erstellung der Ausschreibungsunterlagen nach bewährten Methoden zur Auswahl der Anbieter für ein Proof of Concept
- Durchführung, systematische Dokumentation und Auswertung der Ergebnisse des Proof of Concepts



Beispielhafte Merkmale von Marktprodukten

- Umfangreiches Sortiment an Modulen, zu denen neben den klassischen Prozessen wie Incident Management und Change Management auch beispielsweise das Software Lizenzmanagement und Request Management gehören
- Vorteilhafte Integration des Configuration Managements, indem wichtige Anwendungsfälle mit Automationsfunktionen unterstützt werden
- Ausgeprägter Prozessansatz mit der Möglichkeit einer Erweiterung des Prozesscockpits für das Monitoring und Steuerung der IT-Prozesse
- Vordefinierte Workflows, mit denen sich für die einzelnen Prozessschritte Service Levels hinterlegen lassen
- Microsoft .NET-basierte Software, die sich in den meisten mittelständischen Unternehmen problemlos in die Standardplattformen integrieren lässt
- Integriertes Selfservice-Portal, in das sich auch ein Service-Katalog einbeziehen lässt
- Intuitiv zu konfigurierende Workflow-Engine, mit der sich leicht Standardservices definieren und automatisieren lassen
- Bei Weiterentwicklungen werden vom Hersteller Kunden im Rahmen eines Votings aktiv einbezogen, um möglichst schnell auf Anforderungen zu reagieren
- Die Bedienoberfläche mit durchgängigem Look & Feel ist sehr benutzerfreundlich angelegt
- Es besteht ein hoher Grad an Out-of-the-Box-Funktionen
- Open Source-Ansatz mit flexiblen Anpassungen und Ergänzungen durch weitere Tools
- Hohe Skalierbarkeit zur Begleitung des Unternehmenswachstums und Einsatz in großen bis sehr großen IT-Organisationen



Bewertungskriterien zur Tool-Auswahl

Bei der Auswahl eines ITSM-Werkzeugs sollten Sie sich folgende Kriterien zu Eigen machen:

- 1. Umfang und Unterstützungsgrad der ITIL®-Prozesse:** Eine hohe Bewertung sollten die Anbieter erhalten, die im Standard ihrer Software einen besonders großen Funktionsumfang zur Unterstützung der ITIL®-Prozesse berücksichtigen. Dies spiegelt sich vor allem in der Anzahl der einzelnen Module wieder. Sonderkriterien können ein Self Service Portal und weitere Prozessmodule darstellen, die üblicherweise nicht zum Standard gehören.
- 2. Enthaltene Best Practices:** Die Bewertung spiegelt die im Tool-Standard umgesetzte Prozessreife wider. Anbieter mit einer hohen Bewertung haben in der Regel ihr Produkt schon viele Jahre im Einsatz und umfangreiche Verbesserungsvorschläge der Kunden in den Standard übernommen. Pluspunkte können Anbietern zuteilwerden, die ihre Best Practices erfolgreich proaktiv verbessern und innovative Umsetzungen mit einbringen. Der Fokus liegt bei diesem Auswahlkriterium auf den Prozessabläufen und Prozessfunktionen, nicht auf der Bedienbarkeit und Funktionen der Oberfläche.
- 3. Usability:** Die Bedienbarkeit einer Anwendung spielt eine große Rolle bei der Akzeptanz durch die Anwender. Die Bewertung der Usability lässt sich auf Basis von Anwender-Feedbacktests vornehmen. In speziellen Testsituationen können Anwender, die mit der jeweiligen Software noch keine Erfahrung hatten, vorgegebene Anwendungsfälle testen.
- 4. Anpassbarkeit:** Die Anpassungsfähigkeit eines ITSM-Tools spielt eine große Rolle im späteren Betrieb und im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Lässt sich die Software umfassend und spezifisch an die eigenen Unternehmensprozesse anpassen, so erhält sie eine hohe Bewertung. Deshalb sollte auf eine einfache Konfigurierbarkeit Wert gelegt werden.
- 5. Betriebsaufwand:** Der Betriebsaufwand ermittelt sich insbesondere aus dem Einspielen von Updates und Funktionsverbesserungen sowie den Systemkosten und Personalaufwendungen. Vor allem die notwendigen Ressourcen werden in den Implementierungsprojekten häufig vernachlässigt. Da die Betriebsaufwände von Produkt zu Produkt erheblich schwanken können, sind vergleichende Modellrechnungen sinnvoll.
- 6. Projektunterstützung Hersteller/Partner:** Diese Bewertung soll Anhaltspunkte geben, ob die betreffenden Anbieter im deutschen Markt strategisch auf eigene Projektumsetzung oder auf die Projektumsetzung mit

Partnern setzen. Auch ist zu unterscheiden, ob der Projektumsetzer Erfahrungen darin hat, alle Module zu realisieren oder ob er sich nur auf wichtige Kernmodule konzentriert.



Fazit

Eine klare Struktur des Evaluierungsprozesses schützt vor einer fehlleitenden Eigendynamik und erzeugt die notwendige Transparenz bei den erfolgskritischen Faktoren. Denn zu den häufig zu beobachtenden Schwächen von Evaluierungsprojekten gehört beispielsweise auch, dass die Komplexität der relevanten Entscheidungs- und Realisierungsbedingungen unterschätzt wird. Dadurch kommt es in nicht seltenen Fällen einerseits zu Tool-Entscheidungen, die an dem eigentlichen Bedarf des Unternehmens vorbeigehen. Andererseits werden maßgebliche Faktoren wie etwa die Prozessorientierung sträflich vernachlässigt. Zudem wird auch der Benutzerakzeptanz und Schnittstellenthematik häufig zu wenig Beachtung geschenkt, wenn die Evaluierung einen systematischen Pfad verlässt.

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