



Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

SIAM – Service Integration and Management

Der Schlüssel zur Beherrschung des
Multiprovider Managements

MARTIN ANDENMATTEN / CEO bei Glenfis AG

25. April 2020

Urheberrechte

Copyright 2020 © Glenfis AG

Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
E-mail: info@glenfis.ch

Inhalt

1. Einführung	4
1.1. Herausforderungen eines unkontrollierten Multiprovider Systems	4
2. SIAM – Service Integration and Management – was ist das?	7
2.1. Nutzen eines auf SIAM basierten Target Operating Modells	8
2.2. Der Service Integrator ist die Schlüsselrolle im Multiprovider-Umfeld	10
2.3. SIAM-Komponenten.....	11
2.4. Die verschiedenen Integrations-Modelle von SIAM	13
3. Service Integrations-Aspekte	19
3.1. Die verschiedenen Integrations-Ebenen von SIAM	20
3.2. Prozess-Integration	24
3.3. Tool-Integration.....	30
3.4. Integration der Zusammenarbeits-Kultur (Collaboration).....	39
3.4.1. Charta der Zusammenarbeit	40
4. SIAM-Governance Aspekte	42
4.1. Tool Governance	43
5. Business Case Betrachtungen	46
6. SIAM Implementations-Roadmap	50
7. Schlussbemerkungen	52
Über Glenfis AG	55

1. Einführung

Im Rahmen der Digitalisierungs-Bestrebungen rücken Business und IT zunehmend näher zusammen und erarbeiten gemeinsam Lösungen, um mit neuen digitalen Produkten oder automatisierten betrieblichen Abläufen das Unternehmen im Markt besser zu positionieren. Dabei kommen immer mehr auch Cloud-Infrastrukturen und -Plattformen zum Einsatz, weil ohne diese neuen Technologien und Adaptions-Methoden dem Umsetzungsdruck nicht termingerecht begegnet werden kann. Um dem Trend Schritt halten zu können, führt letztlich in aller Regel zu einem grossen und verwobenen Netz an Partnern und Service Providern, da die eigenen Skills und Kräfte in der Regel nicht genügen, um eine rasche Integration neuer Technologien oder Cloud Service Angebote mit bestehenden Infrastrukturen zu bewerkstelligen. Und ehe man sich versieht, ist man mit einem immer schwierigeren Multiprovider-Umfeld konfrontiert, welches sich immer weniger steuern lässt. Wenn dann die Digitalisierung über verschiedene Standorte hinweg die Integration der Geschäftsprozesse und deren Arbeitsumgebungen erfordern, steht manche IT-Organisation vor der Herausforderung, unzählige Service Provider mit 40, 50 oder viel mehr Verträgen auf ein gemeinsames Betriebsmodell einzuschwören. Dabei hat der CIO längst das Steuer verloren und seine verbleibende IT-Organisation wird von den Service Providern vor sich hergetrieben.

1.1. Herausforderungen eines unkontrollierten Multiprovider Systems

Mehr und mehr werden IT-Leistungen eingekauft und auf etablierte Standards gesetzt. Ganzheitliche Services werden via Cloud-Technologien eingekauft, weil so vieles vereinfacht und flexibler bereitgestellt werden kann. So lange sich klar abgrenzbare Leistungsbereiche bilden lassen und ein Outsourcing-Partner den Service „ganzheitlich“ mit überschaubaren technischen und organisatorischen Schnittstellen erbringen kann, funktioniert dies in aller Regel auch recht gut. Mit dem starken Aufkommen von Cloud-Services bringt die gewonnene Flexibilität aber auch eine stattliche Komplexität mit sich. End-to-End Services setzen sich aus einer Vielzahl von teils dynamisch zu- und abschaltbaren Service-Komponenten zusammen und werden von den unterschiedlichsten Lieferanten bereitgestellt. Diese Lieferanten selbst stützen sich ebenfalls immer mehr auf weitere Unterlieferanten ab, damit jeder in der Service-Kette nur noch den eigenen Mehrwert selbst erbringt, der sich ökonomisch rechtfertigt.

So kann beispielsweise ein dem Business zur Verfügung gestellte IT-Service aus verschiedenen externen Dienstleistungen wie IaaS-Infrastruktur, dem Internet-Access und auch WAN/LAN-Service bestehen, während die darauf zur Verfügung gestellte Applikation noch von der internen IT

betreut und betrieben werden. Diese Aggregation von unterschiedlichen, und von verschiedenen Lieferanten bereitgestellten Teilservices zu einem ganzheitlichen Business-Service wird in Zukunft immer mehr das Standard-Betriebsmodell werden. Dies erfordert eine agile und auf die aktuelle Situation ausgerichtete Bereitstellung von geeigneten IT-Services für die dynamischen Geschäftsanforderungen.

Die Herausforderung liegt nun nicht bloss in der rein technischen Zusammenführung dieser Komponenten, sondern in der ganzheitlichen Integration des Managements dieser IT-Services. Daher geht Service-Integration viel weiter als reine System-Integration. Jeder Service Provider ist für die Lieferung seines Teil-Services selber zuständig und managt diesen nach eigenen internen Vorgaben. Da will er sich auch nicht von aussen reinreden lassen. Änderungen an einer Komponente können aber nun Auswirkungen auf einen IT-Service eines anderen Providers oder gar auf den Kunden haben. Oder das dynamische Hinzuführen eines neuen Service, respektive Änderungen bei den bestehenden Servicelevels hinsichtlich Verfügbarkeit und Kapazität, Kontinuität und Sicherheit müssen mit allen beteiligten Service Providern abgestimmt und sichergestellt werden. Und zwar so, dass das Ergebnis als Ganzes den Erwartungen des Business entspricht.

Insbesondere im Supportfall wird es dazu führen, dass alle beteiligten Provider an einem Strang ziehen müssen, um der Ursache auf den Grund zu gehen, erst recht wenn auch Daten zwischen beteiligten Services bewegt und mutiert werden. Dies scheint auf den ersten Blick selbstverständlich – ist in der Praxis aber alles andere als einfach. Die Integratoren-Rolle wird sehr zentral und dafür zuständig, die Fäden aller Beteiligten zusammen zu halten. Und wenn der Service-Integrator auch die Verantwortung für die ganzheitliche Lieferung der Service-Qualität innehat, so bedarf es einer engen und auf Kooperation und Transparenz ausgerichtete Zusammenarbeit mit allen beteiligten Parteien.

Mit zunehmenden Verträgen und Parteien werden den damit zusammenhängenden Problemen sichtbar:

- Fehlende gemeinsame Governance über Prozesse und Zusammenarbeit
- Fehlende Kompatibilität zwischen den Systemen
- Verträge der verschiedenen Lieferanten sind nicht aufeinander abgestimmt (Service Levels und Standards)
- Qualitätsansprüche an Commodity Services wie SaaS oder IaaS lassen sich nicht einfach durchsetzen
- Spannungen zwischen Service Providern, welche Abhängigkeiten zueinander aufweisen (Lifecycle Mgmt)

- Unfähigkeit der Zuordnung der Rechenschaftspflicht bei Problemen (Accountability)
- Mismatch der Erwartungen an den Gesamtservice mit den erreichten Zielen der Komponenten-Services
- Tempo aufstrebender Technologien und deren Integrationsanspruch (Schwierigkeit, längerfristig zu planen)
- Unterschiedliche Portale, Prozesse und Definitionen (Silos der Informationen)
- Nicht einheitliches Monitoring & Reporting
- Höhere Komplexität im Vendor Management
- Fehlende Tool-Integration (Change Mgmt, Incident Mgmt, Problem Mgmt, Monitoring, ...)
- Fehlende Sicht auf den Service (wie setzt sich ein E2E-Service zusammen?)

Zusätzlich zu den Kernaufgaben der IT-Organisation wird von den CIOs von heute erwartet, dass sie digitales Design verstehen, Produktmanagement-Disziplinen auf das IT-Management anwenden, die Kultur ihres Unternehmens verändern helfen und über die Folgen von Datenschutzgesetzen überall auf der Welt nachdenken. Dazu kommt nun die Herausforderung bei der Integration von Services, sicherzustellen, dass das volle Potenzial des Supplermixes ausgeschöpft und gleichzeitig auch die inhärenten Risiken zu berücksichtigen werden. Ist die potenzielle Ausfallzeit eines Service Providers ein Risiko, das man bereit ist zu tragen, oder muss man in Betracht ziehen, einen Zweitlieferanten zu bezahlen, der einspringen kann?

Ohne Strategie und ein klares Target Operating Model (TOM), das auf die Beherrschung des Multisupplier-Managements ausgerichtet ist, bleibt die interne IT-Organisation des Kunden auf den ungelösten Problemen sitzen. Die Rolle des Service Integrators wird oft völlig unterschätzt. Die Integration erfolgt dann in der Praxis mehr nach dem Zufallsprinzip (SIAM by accident). So lange man nur mit zwei, maximal drei Service Providern arbeitet, kann dies irgendwie aufgefangen werden. Sobald aber die Anzahl der Provider steigt und fortwährend Service Provider und Cloud-Services dynamisch hinzu- oder andere wieder abgestellt werden, wird die Koordination äusserst komplex. Ohne gewisse Methoden und Strukturen werden die Probleme und Risiken auf Seiten des Business untragbar, und dies nicht nur aus der Compliance-Sicht.

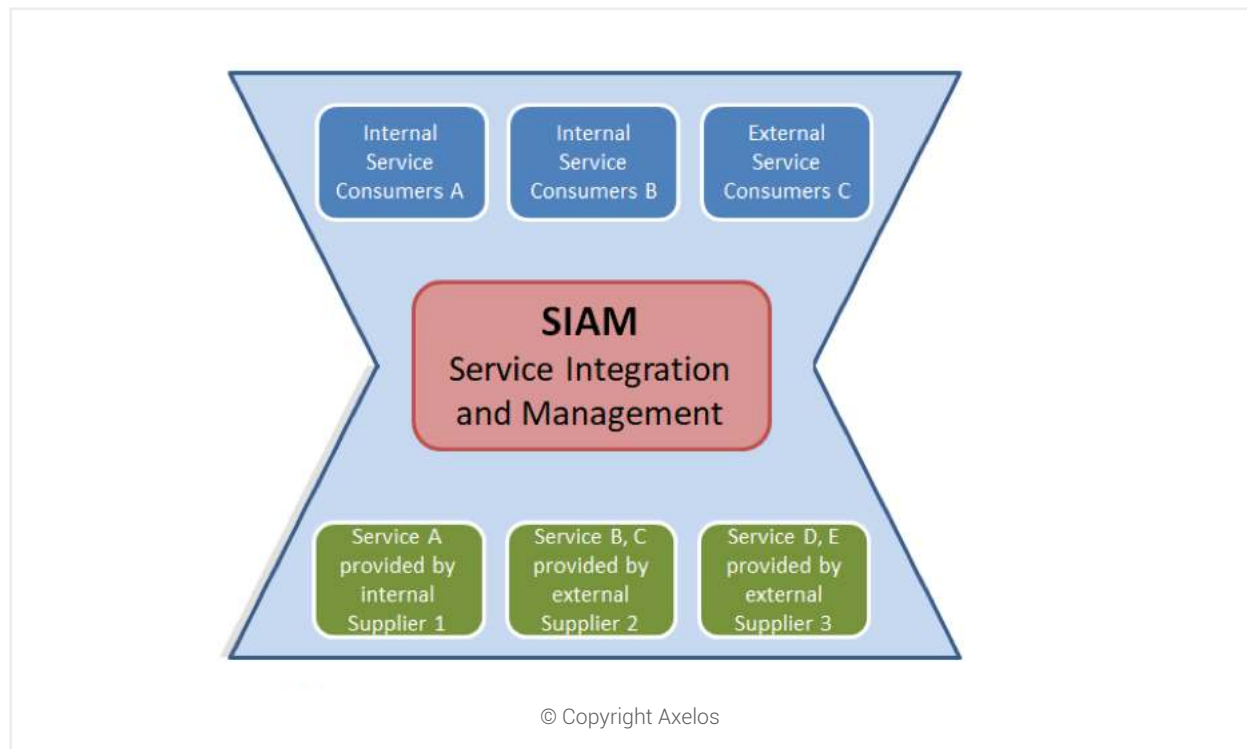
2. SIAM – Service Integration and Management – was ist das?

Die vielfältigen Lieferantenbeziehungen lassen sich nicht einfach per SLA steuern. wie gut, ausgeklügelt und kundenfokussiert dieser auch immer ausgehandelt wurde. Die Rolle der Service Integration und das aktive Management rund um die Service Integration wird eine eminent wichtige Funktion oder Capability eines verbleibenden internen Service Providers (retained IT), damit der Vertrag auch zur Businesszielerreichung beiträgt. Was nützt dem Business, wenn er nach verpassten Geschäftszielen auf einen nicht erfüllten Lieferantenvertrag verweisen kann: Operation gelungen, Patient gestorben.

Das Service Management Modell von ITIL® trägt diesem Umstand zu wenig Rechnung. Obwohl alle Praktiken, Prozesse und Funktionen nach wie vor Gültigkeit haben und nicht weniger wichtig werden, lässt sich die Komplexität mit den einzeln instanziierten Prozessen und Rollen nicht reduzieren und schon gar nicht den Lieferanten einzeln übertragen. Auch wenn jeder einzelne Lieferant nachweislich nach den Konzepten lebt (z.bps. via ISO/IEC 20000 und/oder ISO/IEC 27001 Zertifikat), garantiert dies bezüglich empfangener End-to-End Serviceleistung rein gar nichts. Es bescheinigt lediglich, dass die Lieferanten ihre Services und ihre eigenen Risiken im Griff haben. Wie die Services als Ganzes beim Kunden funktionieren und ob die Risiken entsprechend gemanagt sind, bleibt in der Verantwortung des Kunden.

SIAM ist das Integrations-Konzept im Multiprovider-Ecosystem. SIAM steht für „Service Integration and Management“ und ist derzeit ein Konzept, dass sich sehr schnell entwickelt und verbreitet. Es besteht ein Body of Knowledge von SCOPISM (www.scopism.com), wo die aktuellen Inhalte kostenfrei heruntergeladen kann. In diesem Konzept wird SIAM nicht als neues Framework dargestellt, sondern viel mehr die bestehenden Konzepte von IT Service Management gemäss ITIL® auf die Problematik des Multiprovider-Managements ausgeweitet.

SIAM ist dabei einerseits eine spezialisierte Capability mit entsprechend vorausgesetzten Skills, kann aber auch als Funktion innerhalb der Service Provider Organisation eingerichtet werden. Grundsätzlich stellt SIAM frei, ob diese Funktion intern geleistet oder aber auch von einem externen SIAM-Provider bereitgestellt werden kann. Ich werde auf die verschiedenen Modelle in diesem Whitepaper detailliert eingehen. Bezüglich den Grundprinzipien basiert das Modell aber auf den Service Management Prinzipien von ITIL mit den 4 Dimensionen: Organisationen und Menschen; Informationen und Technologien; Partner und Lieferanten sowie Wertströme und Prozesse. Ohne die beteiligten internen und externen Personen (People, Partners) geht gar nichts. Basis dazu ist



ein Vertrauen, das gegenseitig aufgebaut und geschenkt wird. Wenn ein Service Integrations-Modell auf fehlendem Vertrauen basiert, resultiert dies in übermäßiger Kontrolle, einem ständigen Hinterfragen der erbrachten Leistung und im Falle von Problemen in ein sofortiges Eskalieren und auf Pochen auf den Vertrag, bis sich die Juristen treffen. Das ist Gift in einem agilen dynamischen Umfeld. Die Auswahl der Partner und das Abstimmen der Kulturen im Vorfeld darf daher nicht genügend betont werden.

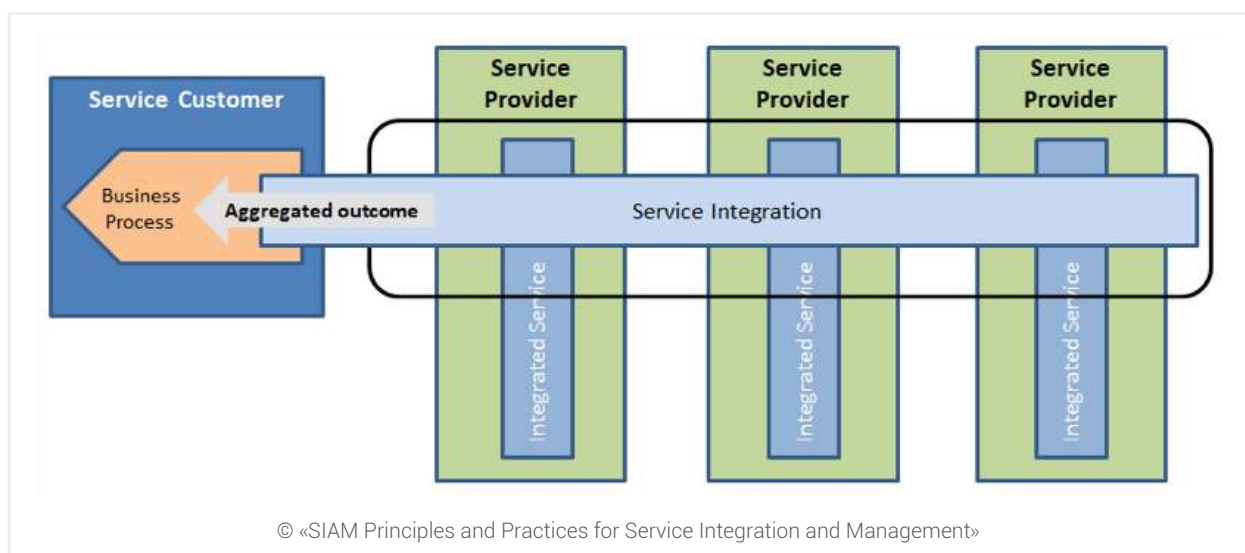
2.1. Nutzen eines auf SIAM basierten Target Operating Modells

Mit einem gut funktionierenden Betriebsmodell auf Basis von SIAM wird folgender Nutzen erwartet:

- Ermöglicht es Organisationen, flexibel und reaktionsschnell auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren durch einen Multi-Lieferanten- und Multi-Ebenen-Governance-Ansatz
- Vermeidet die Bindung an einen Anbieter und unterstützt den Einsatz von Speziallösungen von Nischenanbietern, die die Lieferung schnell verändern können
- Richtet die Serviceportfolios der externen Service Provider an den Unternehmenszielen aus und integriert sie
- Gewährleistet eine effiziente Orchestrierung und Bereitstellung des Servicemanagements,

unterstützt durch eine starke Unternehmensführung, integrierte Prozesse und Werkzeuglösungen, die erhebliche Kostensenkungen und eine verbesserte Serviceleistung ermöglichen

- Beseitigt Komplexität und Fragmentierung in der IT-Supply Chain
- Ermöglicht die Neuausrichtung der retained IT-Organisation auf die Differenzierung, z.B. wie die IT die Strategie der Organisation effektiver unterstützen kann
- Bietet die Möglichkeit, die beste Kombination von spezialisierten Service Providern mit flexiblen Verträgen variabler Länge zu wählen
- befürwortet engere, kooperativere Lieferantenbeziehungen statt eines Engagements "auf Armeseilänge".
- Ermöglicht es Organisationen, viele Services auf ein Bezahlmodell basierend auf 'Pay as you go'-Versorgung umzustellen
- Treibt den Wettbewerb an, um das bestmögliche Preis-Leistungs-Verhältnis zu gewährleisten
- Größere Transparenz, da die Kosten nicht in einer hohen End-to-End-Servicegebühr versteckt sind
- Ermöglicht Spielraum für kontinuierliche Innovation und Verbesserung ohne die Notwendigkeit einer Neuausschreibung.



Damit die Service-Integration effizient wird und letztlich der erhoffte Nutzen aus den extern bezogenen IT-Services realisiert werden kann, reicht ein Service-Vertrag, auf den man sich vertrauensvoll abstützen kann, alleine nicht aus. Effiziente Integration der Services und deren Management (SIAM, Service Integration and Management)) setzt eine hohe Maturität und eine abgestimmte Governance voraus. Menschen, Prozesse, Tools und Partner müssen eng aufeinander

abgestimmt und die Rollen und Verantwortlichkeiten auf allen Seiten klar definiert und transparent kommuniziert werden.. Das fängt bereits mit dem Abgleich der Begrifflichkeiten, der Prioritäten oder Abstimmung der jeweiligen Wartungsfenster an. Komplexer wird es mit der gemeinsamen Nutzung von Service Management Informationen, weil alle wohl mit eigenen Werkzeugen arbeiten können und wollen. Dass sich alle an den gleichen Prozessen und Verfahren ausrichten, wäre wohl ideal – wird aber in der Praxis nie der Fall sein. Vielmehr ist es nun wichtig, dass die Prozess-Schnittstellen und Service-Übergabepunkte definiert und deren Qualität abgestimmt werden und dass darauf basierend jede beteiligte Einheit autonom arbeiten kann. Vertrauen ist dabei der wesentliche Faktor, den sich alle Beteiligten entgegenbringen müssen.

2.2. Der Service Integrator ist die Schlüsselrolle im Multiprovider-Umfeld

Wenn aus von verschiedenen Service Providern erbrachten Leistungen einen aggregierten, integrierten End-to-End Service erbracht werden soll, dann braucht es eine Führungsrolle, der die Gesamtverantwortung des Service übernehmen kann. Es braucht einen starken Service Integrator, welcher die Erwartungshaltung an die Zusammenarbeit mit den beteiligten internen und externen Service Providern abstimmt und feinfühlig im Service-Alltag einzufordern versteht. Letztlich ist es wichtig, dass der aggregierte Service als Ganzes funktioniert – unabhängig vom Reifegrad der beteiligten Service Provider.

Diese Rolle wird idealerweise bei der Erarbeitung eines Target Operation Models auf Basis einer Cloud- und Sourcing-Strategie frühzeitig berücksichtigt. Letztlich kann diese Rolle auch extern als eigenständiger Service von einem erfahrenen SIAM-Provider bezogen werden – aber die Kontrolle darüber und das Management der verschiedenen Vertragspartner wird man nie ganz aus der Verantwortung abgeben können. Idealerweise bleibt diese Rolle bei der intern verbleibenden IT-Organisation, welche damit den Schlüssel zur Qualität und Kontrolle der externen Partner hat. Das darauf ausgerichtete Betriebskonzept muss die Integration und das Management der IT-Services dieser besonderen Konstellation erfüllen.

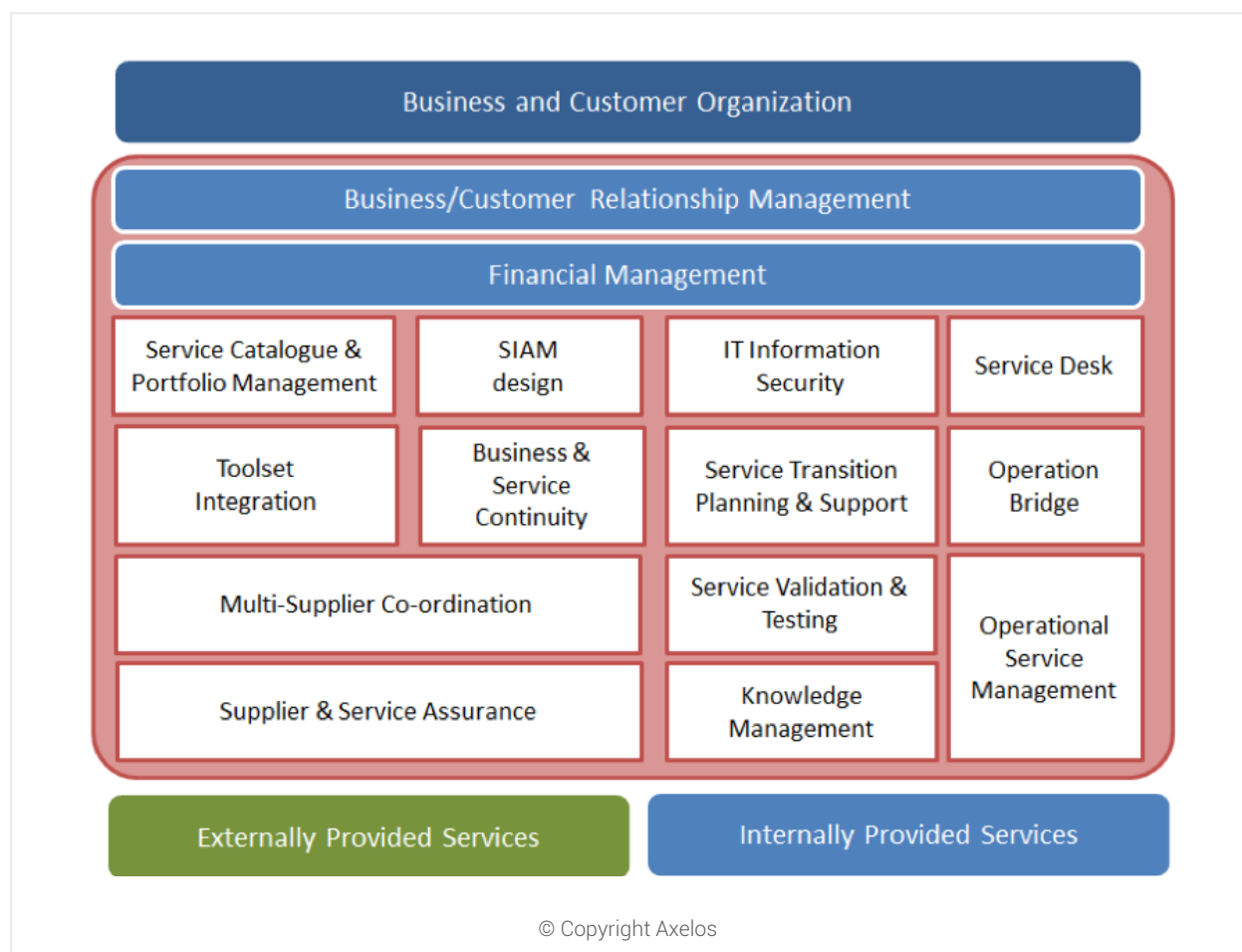
Die fundamentalen Anforderungen an den Service Integrator sind:

- Reduzieren der Komplexität für den Kunden, indem der Service Integrator für alle Kunden als die einzige Anlaufstelle für alle Services fungiert
- Verbesserung der operativen Stabilität durch Festlegung von Standards und durch Koordination der Service Provider Koordination in der Zusammenarbeit
- Verkürzung der Produkteinführungszeit durch effektive und effiziente Integration und Orchestrierung von Prozessen zwischen Service Providern

- Senkung der Kosten für die Bereitstellung von IT-Services durch:
 - Verbesserte Effizienz und Effektivität durch Beseitigung von Lücken und Überschneidungen zwischen Anbietern
 - Sicherstellen, dass die Definition des Umfangs jedes Service angemessen ist (Wirtschaftlichkeit des Umfangs)
 - Skaleneffekte durch Wiederverwendung von Ressourcen und Capabilities des Service-Managements
 - Effektive Orchestrierung der Services mehrerer Anbieter, um das erforderliche Gleichgewicht zwischen Servicekosten und Servicequalität herzustellen.

2.3. SIAM-Komponenten

Der Umfang der SIAM-Funktion ist nicht fest vorgegeben. Dies hängt einerseits auch von der Maturität der internen IT-Organisation ab und Grad der extern ausgelieferten Services. Ein Überblick dazu bildet die Komponenten-Sicht:



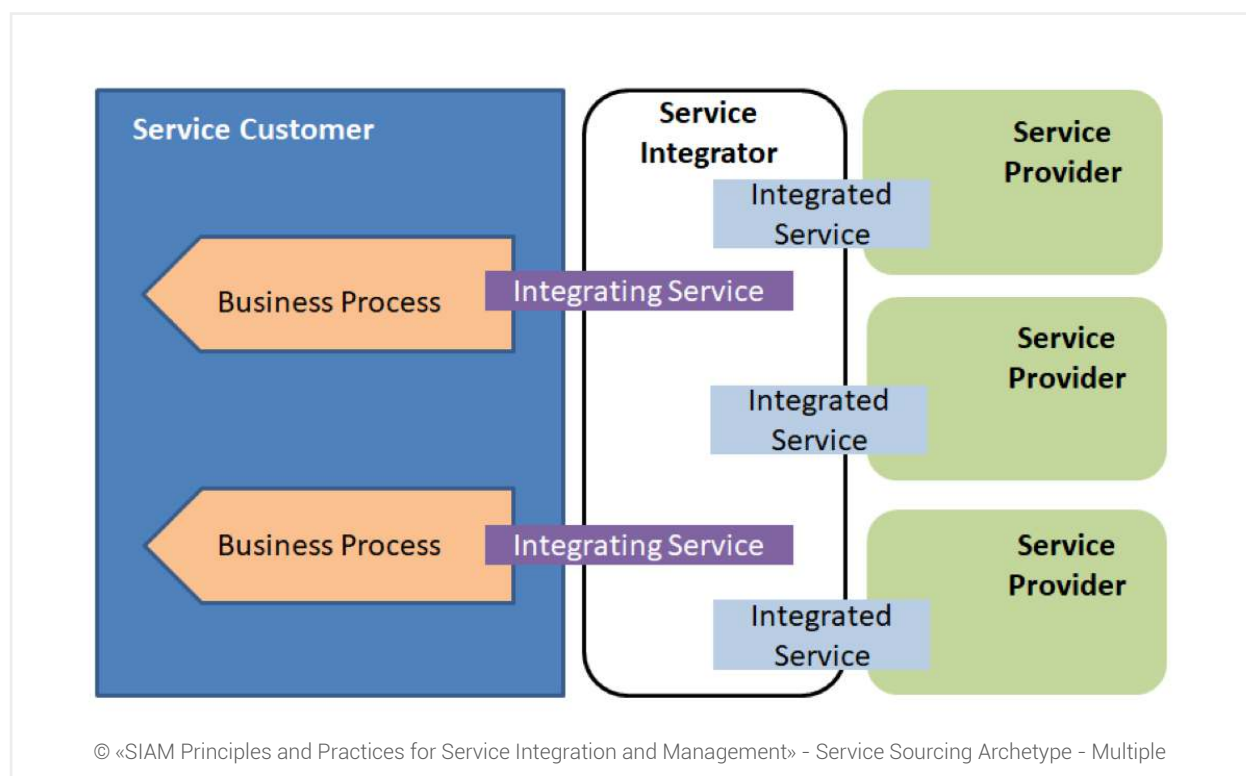
- Business/Customer Relationship Management – dieser Prozess oder Funktion stellt die Beziehung zwischen Business, SIAM-Provider und den Lieferanten sicher
- Service Katalog und Portfolio Management - beinhaltet das Management des für das gesamte Ökosystem gültigen Service Katalogs sowie des Service Portfolios des kundenspezifischen SIAM-Ökosystems. Services werden dabei immer aus End-to-End Sicht des Kunden definiert mit Berücksichtigung aller Schnittstellen und Abhängigkeiten zu den beteiligten Service Providern, deren Services und Bereitstellungsoptionen.
- SIAM Design – liefert das SIAM-Betriebsmodell für den Kunden. Darin enthalten sind das initiale Onboarding des Kunden sowie die integrierte Planung und Implementierung von neuen oder geänderten Services und Service Providern in das SIAM-Ökosystem (Design Coordination, Availability Management Design, Capacity Management Design)
- IT Information Security – die Sicherheitsanforderungen insbesondere auch im Identity und Access Management werden abgestimmt und durchgesetzt.
- Service Desk als Single Point of Contact und damit zentrale Auskunft über Status der Services
- Toolset Integration – dies beinhaltet die Werkzeuge zur Ausführung und Überwachung der Prozesse beim SIAM-Provider, Service Überwachung und Monitoring, Tools zur Entscheidungsunterstützung, Diagnose und Discovery Tools, Sicherheitswerkzeuge, Analyse und Reporting Tools
- Business & Service Continuity Management – zur Sicherstellung eines integrierten Business- und Service Continuity Plans
- Service Transition und Planning - beinhaltet das initiale Onboarding des Kunden sowie die integrierte Planung und Implementierung von neuen oder geänderten Services und Service Providern in das SIAM-Ökosystem. Dazu gehört die Abstimmung aller am End-to-End Service beteiligten Service Provider, sodass der Service im Live-Betrieb den vereinbarten Service Level sichergestellt werden kann
- Operation Bridge – stellt Event und Monitoring Dienste zur Überwachung der End-to-End-Services bereit
- Service Validation & Testing – hier ist der Aspekt der Integration-Tests im Vordergrund
- Knowledge Management - Stellt eine gemeinsam im SIAM-Ökosystem nutzbare Knowledge-Plattform zur Verfügung inklusive Erstellung, Pflege , Analyse und Bereitstellung von Wissens-Artikeln. Das Wissen stammt von allen involvierten Service Providern und dem Service Integrator und ermöglicht dadurch eine schnellere und effektive Bearbeitung von Kundenanfragen
- Multiple-Supplier Koordination – insbesondere die Koordination, welche über verschiedenen involvierte Lieferanten betreffen. Zum Beispiel Change Management, Release Planung,

Kapazitätsplanung, Major Incident Management, Problem Management, Innovation und Continual Service Improvement

- Supplier & Service Qualitätssicherung - Sicherstellung der Erzielung und kontinuierlichen Verbesserung der vereinbarten Service Leistungen der einzelnen Service Provider. Swisscom als Service Integrator überwacht die Leistungen aller beteiligten Service Provider und deren Beitrag zur Verbesserung der End-to-End Service Leistung der Kunden. Verbesserungspotentiale werden laufend identifiziert und deren Umsetzung sichergestellt.
- Operational Service Management - Die SIAM Komponente Operations Service Management umfasst die für den operativen Betriebs des SIAM Ökosystem benötigten Prozesse (Incident Management, Problem Management, Change Management, Configuration Management, etc.)

2.4. Die verschiedenen Integrations-Modelle von SIAM

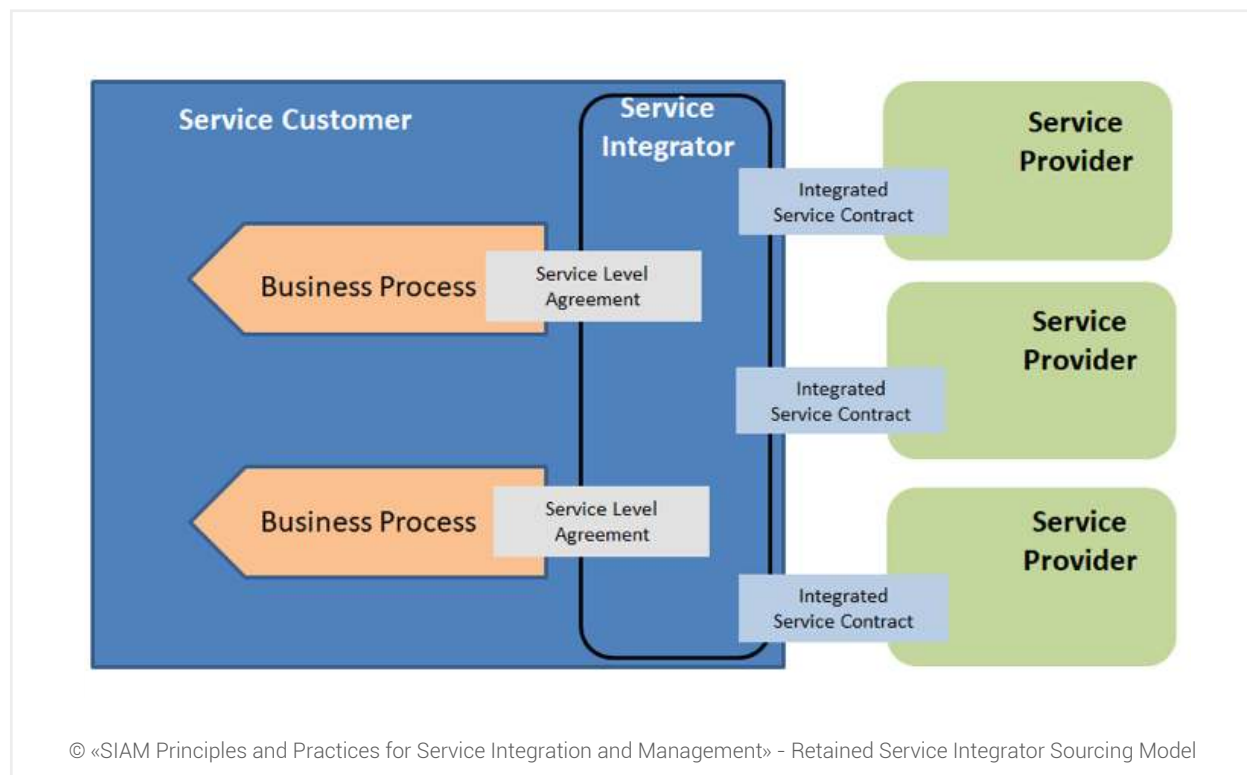
Eine zentrale Frage bei der Positionierung des Service Integrators stellt sich beim Umfang seiner Verantwortung. Ist er **ganzheitlich für die Erbringung der aggregierten Service Leistungen End-to-End verantwortlich**? Oder positioniert sich der **Service Integrator als Unterstützungsfunktion**, um die Zusammenarbeit zu erleichtern? Entsprechend dieser Positionierung muss auch das Anforderungsprofil des Service Integrators ausgerichtet werden.



Die Rolle des Service Integrators kann auf verschiedene Weise implementiert werden:

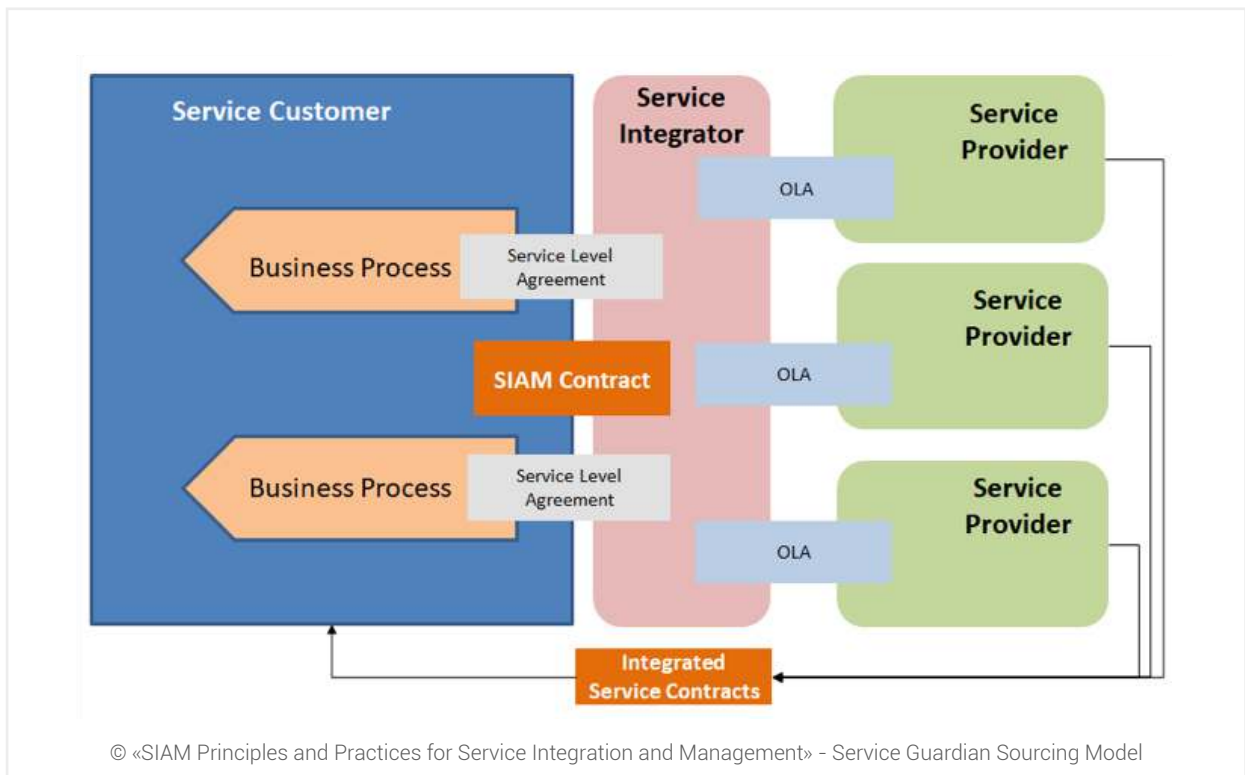
a) Modell 1: Service Integrator für retained IT-Organisation

Die interne IT-Organisation des Kunden führt die Service-Integrationsaktivitäten durch. Eine grosse Anzahl von Kunden findet sich zu Beginn in diesem Modell wieder, da über die Zeit eine Reihe von Service Providern unter Vertrag genommen wurden, um verschiedene Teil-Services zu erbringen. Oft ist diese Rolle nicht klar definiert und daher nicht optimal auf die herausfordernden Aufgaben ausgerichtet.



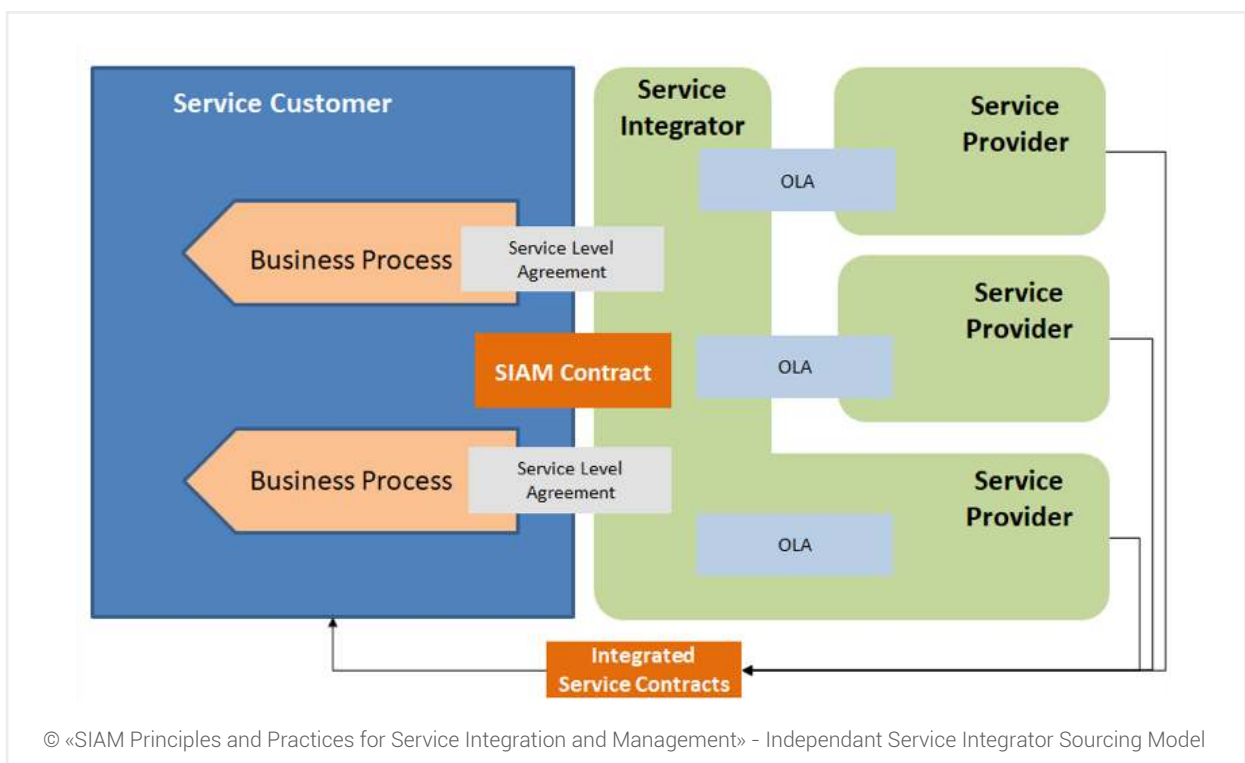
b) Modell 2: Unabhängiger Service Integrator

Eine Service Provider hat als Geschäftsmodell bewusst ein Service Integrations Ökosystem implementiert und bietet Kunden die SIAM-Funktion als eigenständiger Service an. In diesem Modell bietet der Service Integrator keine weiteren Services an und ist gegenüber den anderen Service Providern vollständig unabhängig.



c) Modell 3: Service Guardian

In diesem Modell nimmt ein grosser Service Provider neben den Services zusätzlich zu die Aufgabe als Service Integrator über alle anderen Service Provider wahr.



Bei der Entscheidung, welches das beste Modell für das eigene Unternehmen ist, müssen die Vor- und Nachteile der einzelnen Modelle abgewägt werden, um den optimalen Ansatz zu erreichen. Ein zentraler Faktor für diese Entscheidung ist die eigene Maturität bezüglich der SIAM-Capabilities. Hier überschätzen sich sehr viele Organisationen und scheitern letztlich in der Umsetzung. Bei den Überlegungen zum Outsourcen der SIAM-Funktion gibt es drei Phasen der Treiber zu beobachten:

- **Kosten-Phase:** IT-Outsourcing wird von Kostenbedenken getrieben. Überlegungen dabei sind:
 - Wirtschaftlicher Nutzen
 - Transaktionskosten
 - Verträge
 - Hauptverantwortlicher-Agent
 - Feste Grenzen
- **Ressourcen-Phase:** Outsourcing wird durch die Notwendigkeit des Zugangs zu Ressourcen (Menschen, Fähigkeiten, Innovation) angetrieben. Überlegungen dabei sind:
 - Zugang zu spezialisierten Ressourcen
 - Innovation
 - Strategische Ressourcen
 - Kernkompetenzen
 - Fähigkeiten und Fertigkeiten
- **Phase der Partnerschaft:** Der Schwerpunkt liegt auf immateriellen Werten wie Astrust, Verständnis, Flexibilität usw. Überlegungen dabei sind:
 - Allianzen
 - Wirtschaftlicher Austausch
 - Sozialer Austausch
 - Interessenvertreter

Zu den häufigsten Entscheidungsargumenten für Outsourcing gehören:

- **Kosten.** Viele Outsourcing-Entscheidungen werden aus wirtschaftlichen Gründen getroffen. Es ist billiger, IT-Dienstleistungen auszulagern, weil IT-Dienstleister aufgrund von Skaleneffekten und Wettbewerbsdruck mit geringeren Kosten liefern können.
- **Kernkompetenz.** Organisationen, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren wollen, entscheiden sich für die Auslagerung von IT-Dienstleistungen, weil diese als Handelsware und als nicht geschäftskritisch betrachtet werden. Insbesondere IT-Infrastrukturdienste werden als Handelsware betrachtet.
- **Skills.** Für bestimmte Tätigkeiten oder Services, bei denen spezifische Fähigkeiten benötigt werden, sind Organisationen bereit, diese auszulagern.

Das Auslagern der SIAM-Funktion ist jedoch auch nicht ohne Risiko zu betrachten. Letztlich aber, kann beim Outsourcing von SIAM die End-to-End-Verantwortung an den Service-Leistungen nicht an den Service Integrator übertragen werden und verbleibt bei der retained IT-Organisation des Kunden. Bei SIAM geht es aber nicht nur um die Frage, wie das Ergebnis mehrerer Services integriert werden kann, sondern auch um die Frage, wie das Management der Service-Delivery und deren Management integriert werden kann.

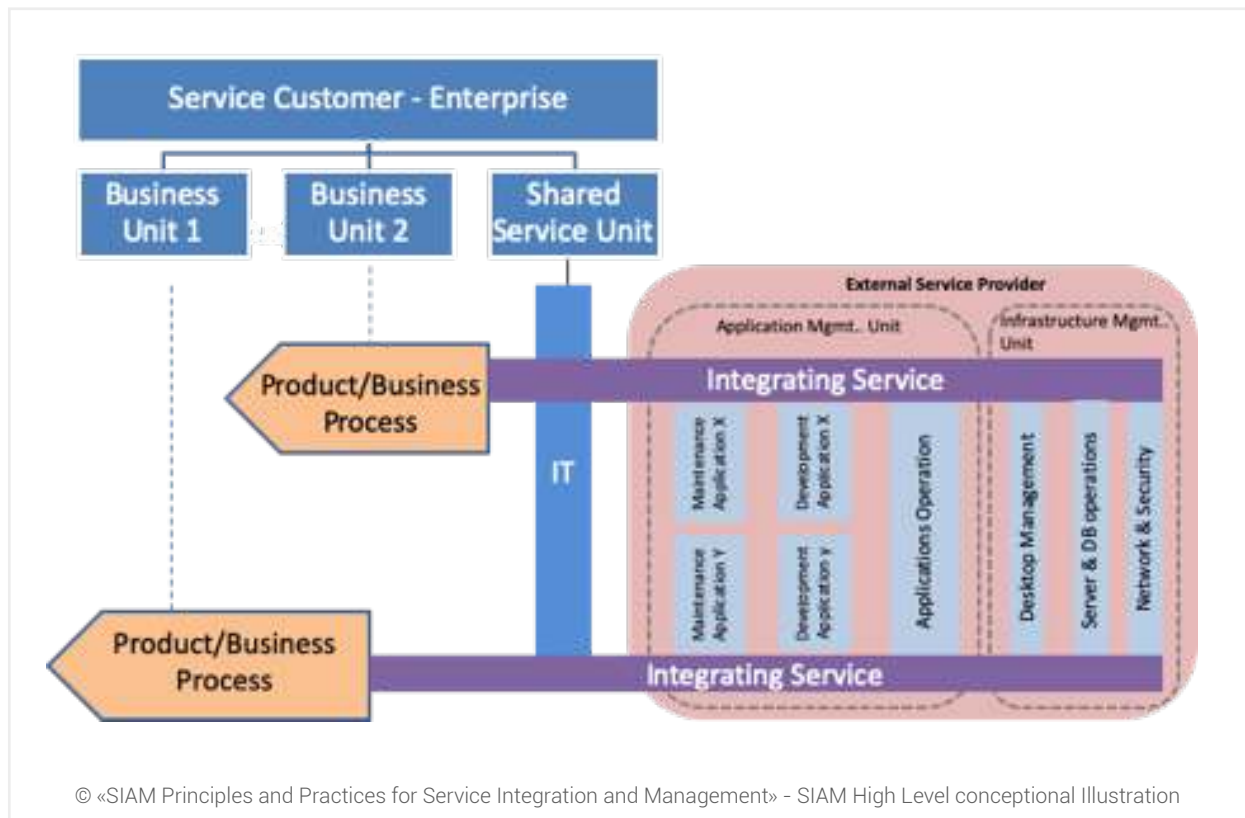
Es gibt gute Gründe, die Rolle des Service Integrators beizubehalten:

- Die retained IT-Organisation hat **eine End-to-End-Verantwortlichkeit** für die IT-Services, die den Geschäftsbereichen zur Verfügung gestellt werden. Sie ist der einzige Punkt der Verantwortlichkeit gegenüber den Geschäftsbereichen.
- Die **Auslagerung der Rolle der Service-Integration bringt Komplexität** in das Service-Provider-Ökosystem, da entschieden werden muss, welche IT-Service-Bündel an denselben Service-Provider ausgelagert werden können und welche nicht.

Bei der **Überlegung zum Outsourcing der SIAM-Funktion** bietet sich die Unterscheidung zwischen der Rolle eines strategischen Integrators, eines taktischen Integrators und eines operativen Integrators an:

- Die Rolle des **strategischen Integrators** konzentriert sich darauf, die Prinzipien und Standards zu definieren, die grundsätzliche Steuerung und Kontrolle bezüglich der Bereitstellung von IT-Services, deren end-to-end Verantwortung wahrzunehmen und über die Performance der Services gegenüber dem Unternehmen zu berichten:
 - Sourcing-Strategie
 - Einhaltung gesetzlicher Vorschriften
 - Festlegung von IT-Sicherheitsrichtlinien und Richtlinien
- Die Rolle des **taktischen Integrators** konzentriert sich auf die Organisation der Service Support Struktur, das Management von SLAs und OLAs sowie die Durchsetzung der Zusammenarbeit zwischen den Service-Providern
- Die Rolle des **operativen Integrators** wird die alltägliche Ausführung der Servicebereitstellung erleichtern.

Der Strategische Integrator wird immer bei der retained IT-Organisation beibehalten werden müssen, aber die taktischen und operativen Integratoren können grundsätzlich ausgelagert werden.



Bei SIAM geht es um die Integration von Services, nicht um deren Service Provider oder Technologie-Komponenten. Es ist daher wichtig, dem Konzept der Serviceorientierung true zu bleiben.

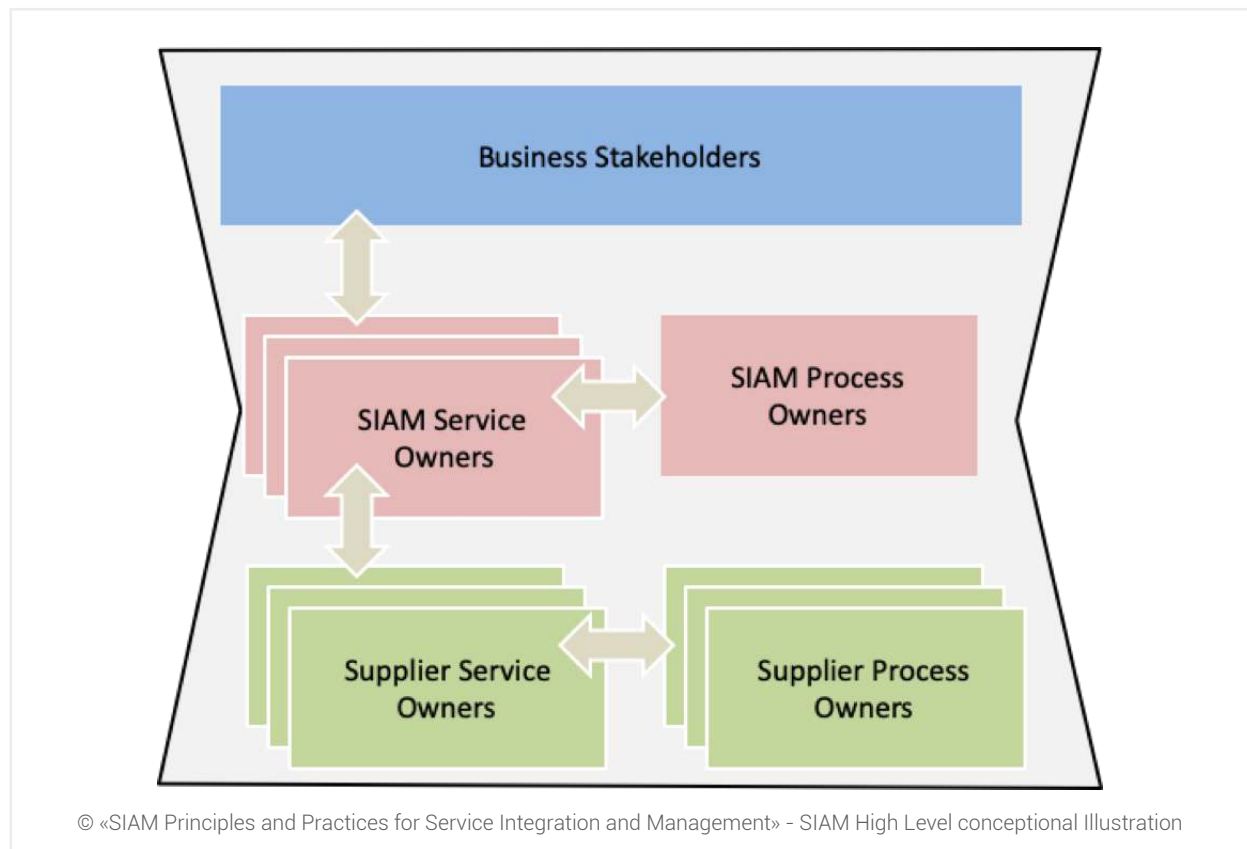
Der Service-Integrator ist formell zu definieren und die SIAM-Funktion zu implementieren. Jeder beteiligte Service Provider und der Servicekunde müssen die Verantwortlichkeiten des Service Integrators verstehen und anerkennen.

3. Service Integrations-Aspekte

Bei der Umsetzung von SIAM gibt es verschiedene Ansätze. Einerseits kann "bottom up" gestartet werden, wenn es insbesondere darum geht, einen stabilen Betrieb sicherzustellen. SIAM kann aber auch planmässig, ausgehend von einer IT-Strategie konzipiert und realisiert werden.

Bei Konflikten bei der Wahl des richtigen Ansatzes besteht das beste Vorgehen darin, sowohl von oben als auch von unten zu beginnen und zur Mitte hin zu arbeiten. Dies ermöglicht eine Lösung, die den unmittelbaren Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig die Bausteine für die Umsetzung des vollständigen SIAM-Modells liefert. Ein solcher Ansatz hilft insbesondere auch bei der Bewältigung der dem SIAM innewohnenden Herausforderungen:

- Wenn proprietäre SIAM-Modelle auf eine Umgebung mit mehreren Service Providern angewendet werden, gibt es aufgrund der Komplexität, alles zusammen abzubilden, eine Grenze für die Flexibilität, die End-to-End-Berichterstattung, die Integration der Werkzeuge und die Berichterstattung.
- Sensibilisierung für potenzielle Lock-ins mit SIAM und Serviceanbietern - wenn beispielsweise die Daten und Tools im Besitz von Service Provider sind, muss jede Organisation, die diese Service Provider austauscht, bei Null anfangen. Wer übernimmt dabei diese Kosten?



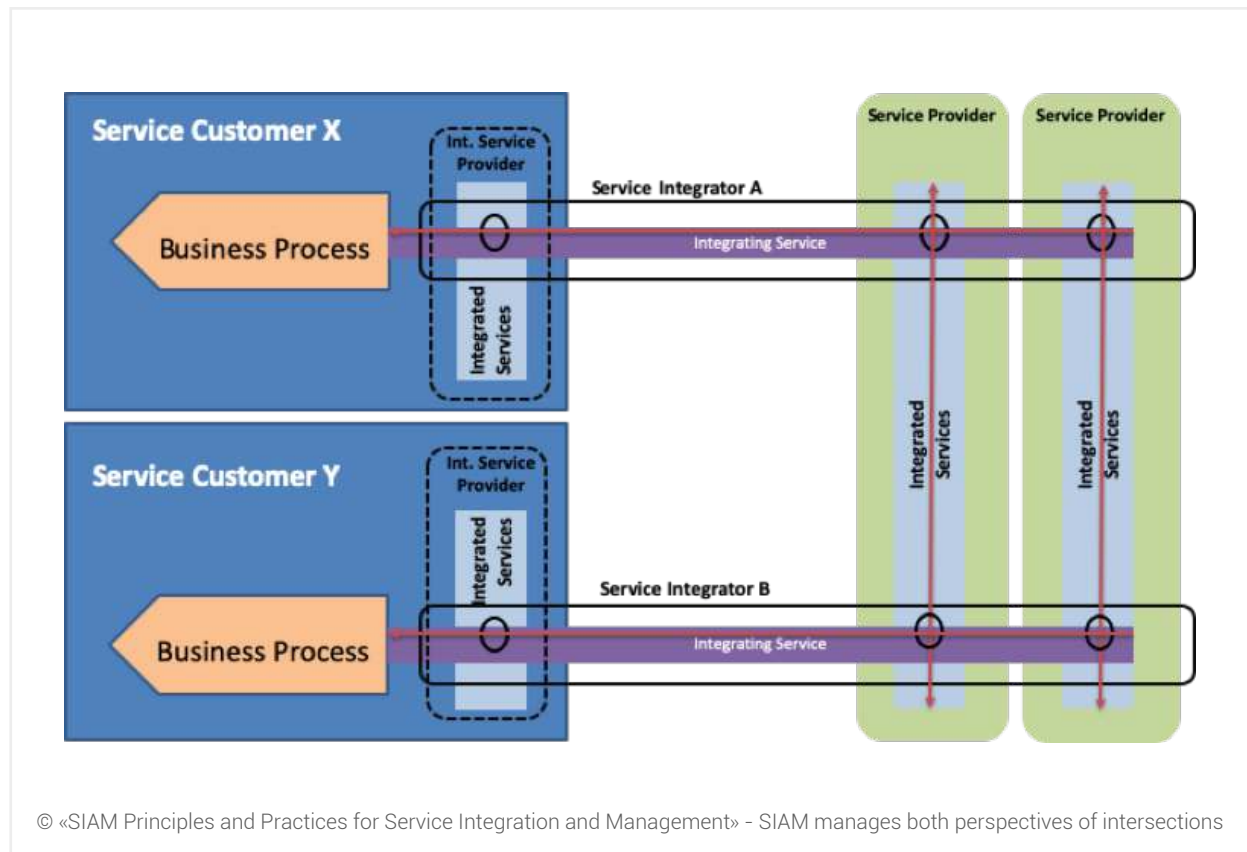
Weitere wichtige Überlegungen beim SIAM-Konzept sind zudem:

- Die Verantwortung für das aggregierte Ergebnis mehrerer, integrierter Services darf nur einem einzigen Service Provider übertragen werden.
- Die Service Integrator durch seine Arbeit Aktivitäten und Verhaltensweisen zwischen den beteiligten Service Providern auslösen. So kann es vorkommen, dass ein Change an einem Services ein anderer Change bei einem anderen Service notwendig wird.
- Alle Service Provider haben ihr eigenes Service Management Systeme und ihre eigenen ITSM-Prozesse eingerichtet. Die Abstimmung der Prozessarbeit zwischen den verschiedenen Serviceanbietern muss sichergestellt und mit den Erwartungen des Kunden abgeglichen werden.
- Verschiedene Service Provider verwenden unterschiedliche Begriffe, Definitionen und Konzepte für das IT-Service-Management und die Erbringung von IT-Services. Hier gilt es, diese abzugleichen und gemeinsame Standards zu definieren.
- Unterschiedliche Service Provider verwenden unterschiedliche Tools zur Unterstützung des IT-Service-Managements und der IT-Service-Bereitstellung. Wie nun gemeinsame Workflows verwendet werden und wie die Zuordnung und Integration dieser Werkzeuge festgelegt wird, muss vereinbart und umgesetzt werden.
- Unterschiedliche Service Provider haben unterschiedliche Zeitpläne definiert, wie sie, z.B. für Wartungsfenster und Releases verwendet werden. Diese Zeitpläne sollten, wenn möglich, angeglichen werden. Wenn dies nicht möglich ist, muss zumindest eine kontinuierliche Kommunikation der verschiedenen Zeitpläne durchgeführt werden.

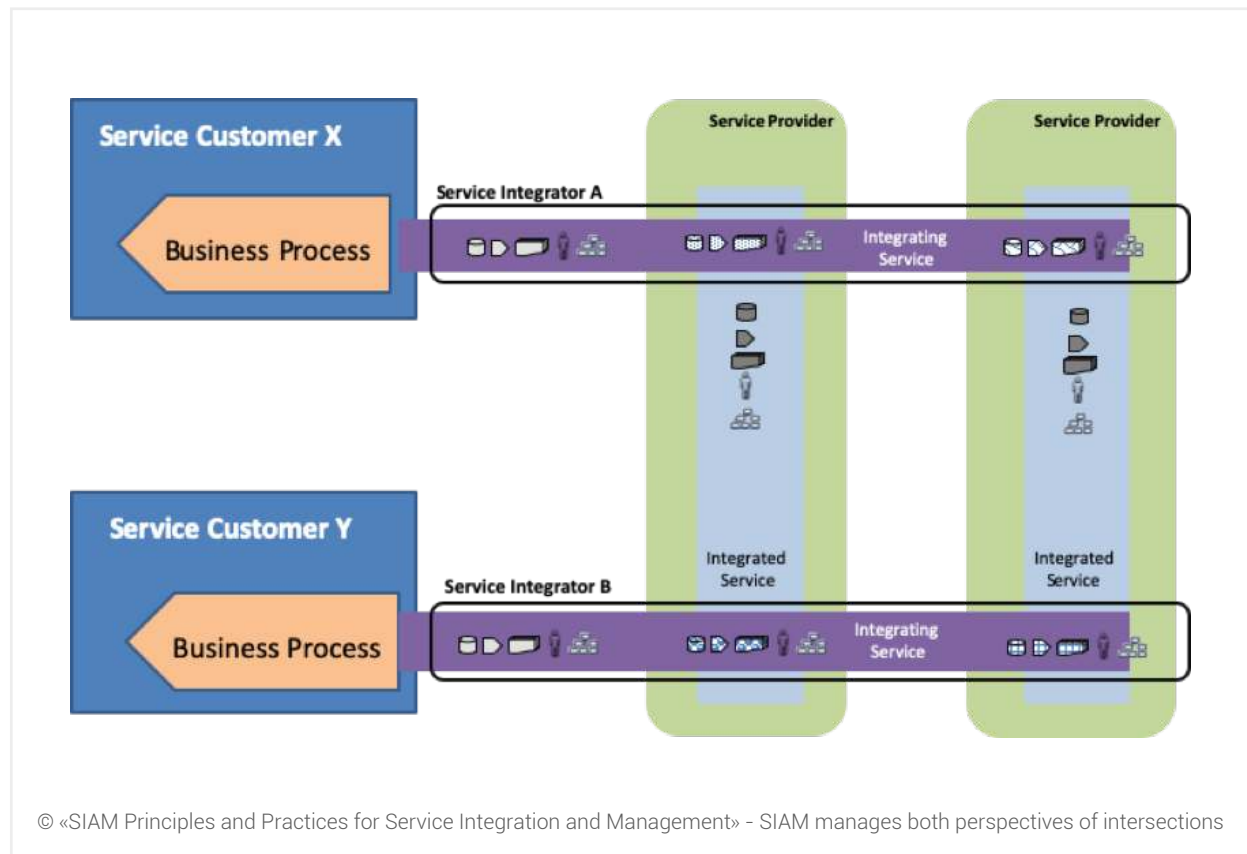
3.1. Die verschiedenen Integrations-Ebenen von SIAM

Im SIAM-Konzept sind folgende Integrations-Prinzipien zu berücksichtigen:

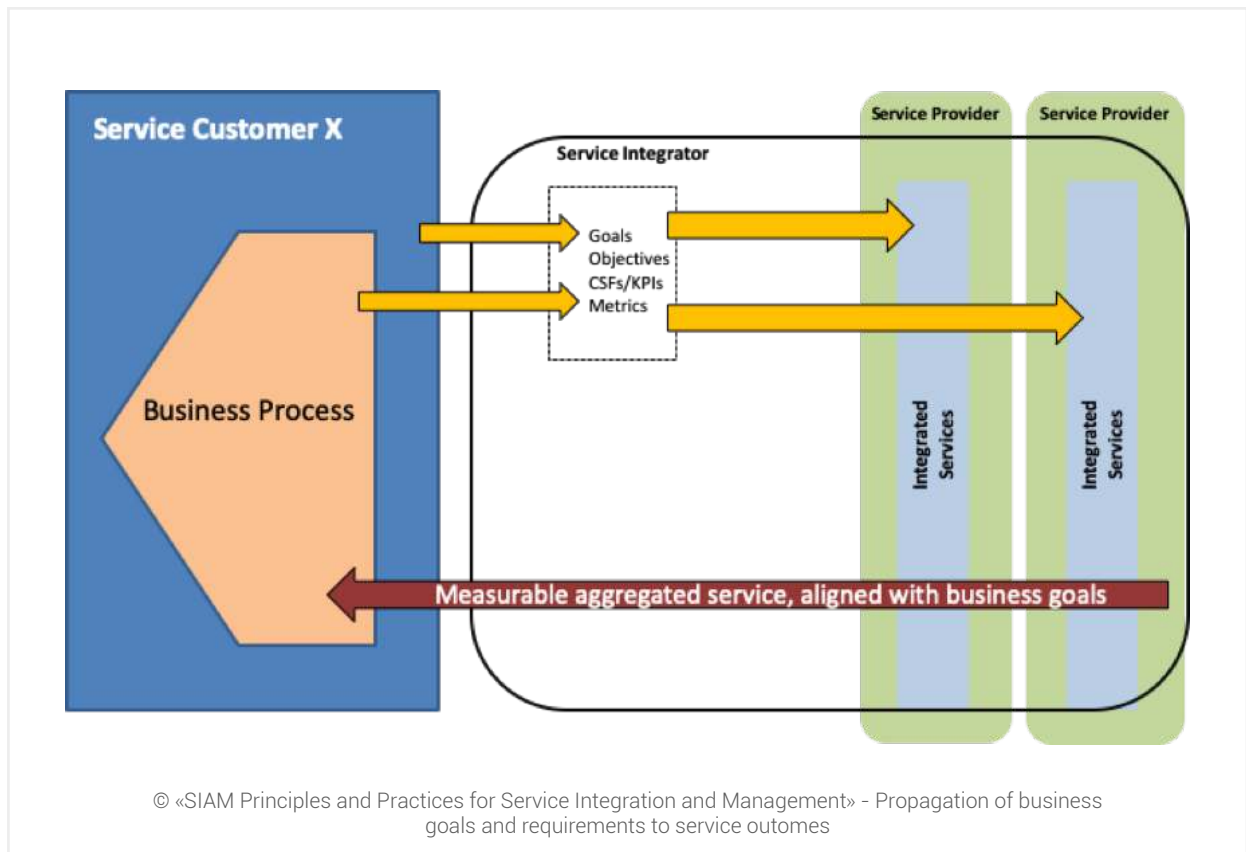
1. **Integrieren der Service-Schnittpunkte:** SIAM findet an der Schnittstelle zwischen dem Service des Service Integrators (horizontal), den integrierten Services (vertikal) und den Service Providern, welche die Serviceleistungen erbringen, statt.



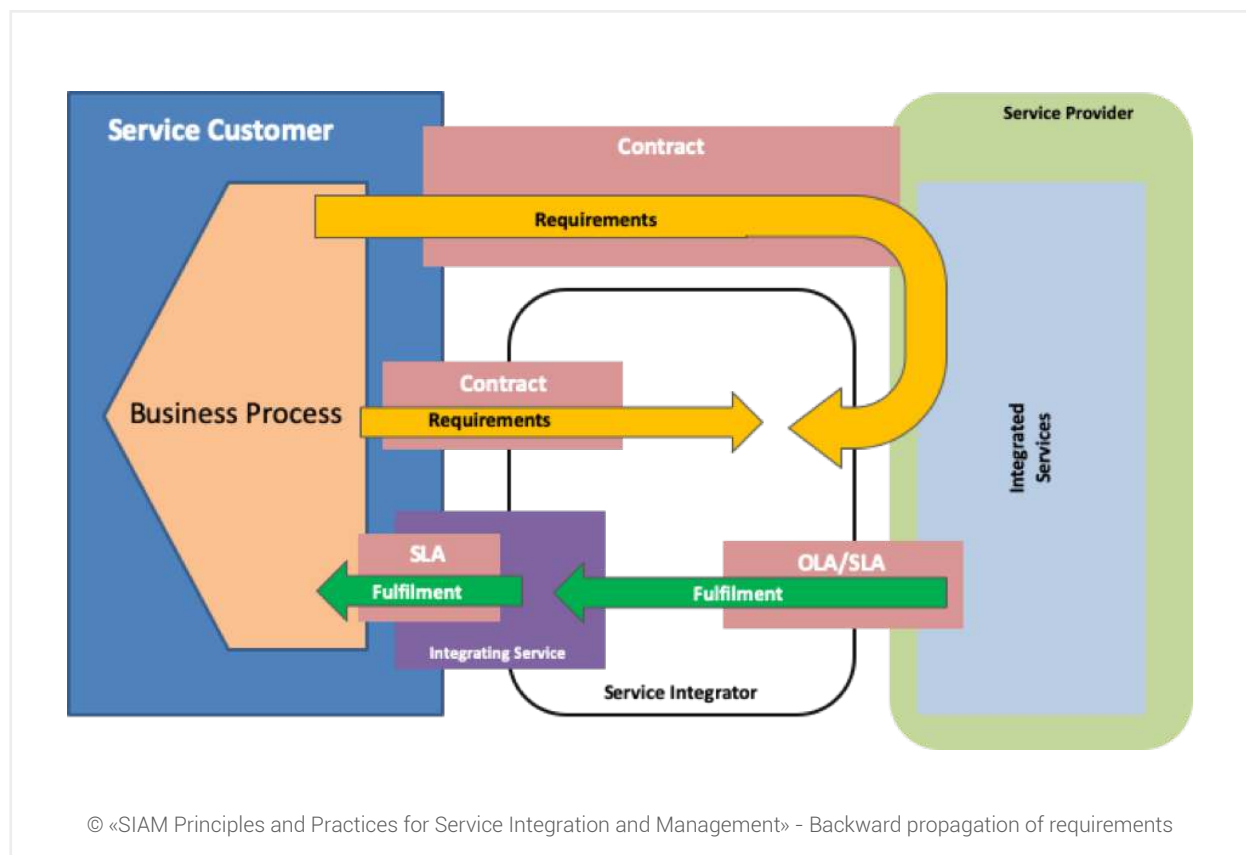
2. **Service Provider sind keine Unternehmen:** Um SIAM zu unterstützen, ist ein Service Provider die Organisation, die die Entscheidungsbefugnis zur Verwaltung und Bereitstellung einer bestimmten Dienstleistung besitzt, nicht die juristische Person dahinter.
3. **Jeder Service Provider kapselt seine Services ein:** Jeder Service Provider ist ein eigenständiges Entscheidungsgremium mit der Befugnis, seine Services zu managen und zu erbringen, wobei er die Ressourcen und Fähigkeiten nutzt, die er für geeignet hält.



4. **Die Integration von Services ist selbst auch ein Service.** Es gibt viele Gründe für einen Service-Kunden, eine formale Service Integration einzurichten. Ein Service für Service-Integration wird nach den gleichen ITSM-Standards wie jeder andere IT-Service beschafft, geregelt und gemanagt.
5. **Services sind Assets:** Für einen Service-Integrator sind andere Services der wichtigste Asset-Typ, der zur Produktion und Bereitstellung aggregierter Services verwendet wird.
6. **Propagierung von Verantwortlichkeiten:** Der Service Integrator trägt die Verantwortung für die Bereitstellung des vereinbarten, aggregierten Ergebnisses zur Unterstützung eines Geschäfts und seiner Prozesse. Diese Verantwortung muss vom Service Integrator nach aussen an alle beteiligten Service Provider weitergegeben werden.



7. ITSM-Operationen auf Services (und nicht auf den Service Provider oder seine internen Assets): Prozesse laufen auf Service-Ebene ab, Rollen werden durch Services, ITSM-Werkzeuge und konsolidierte Funktionen zur Unterstützung von Services festgelegt.
8. Vereinbarungen werden durch die Services und nicht durch den Service Provider definiert und festgelegt: Für Vereinbarungen gilt der gleiche Ansatz wie für Prozesse und Rollen – es ist sicherzustellen, dass sie durch den Service und nicht durch den Service Provider oder dessen Komponenten festgelegt werden.



In einer integrierten Umgebung arbeitet der Service Integrator in der Dimension der "Servicepaketierung" oder "Servicebündelung" und integriert Services, die von einer Reihe externer und/oder interner Service Provider erbracht werden.

Der Schwerpunkt der SIAM liegt auf den Fähigkeiten und Kapazitäten, die erforderlich sind, um mehrere Service Provider und ihre Services zu integrieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Perspektive aus Sicht der Integrierten, respective der Service Provider ist auch wichtig, um ein effizientes und effektives SIAM zu erreichen. Auf den ersten Blick mag es scheinen, dass die Bereitstellung von Dienstleistungen durch einen Service Integrator dasselbe ist wie die direkte Bereitstellung von Dienstleistungen an einen Endkunden und seine Nutzer. Aber es gibt ein paar Unterschiede zum SIAM, die es zu berücksichtigen gilt. Dies wird in den nächsten Abschnitten erläutert.

3.2. Prozess-Integration

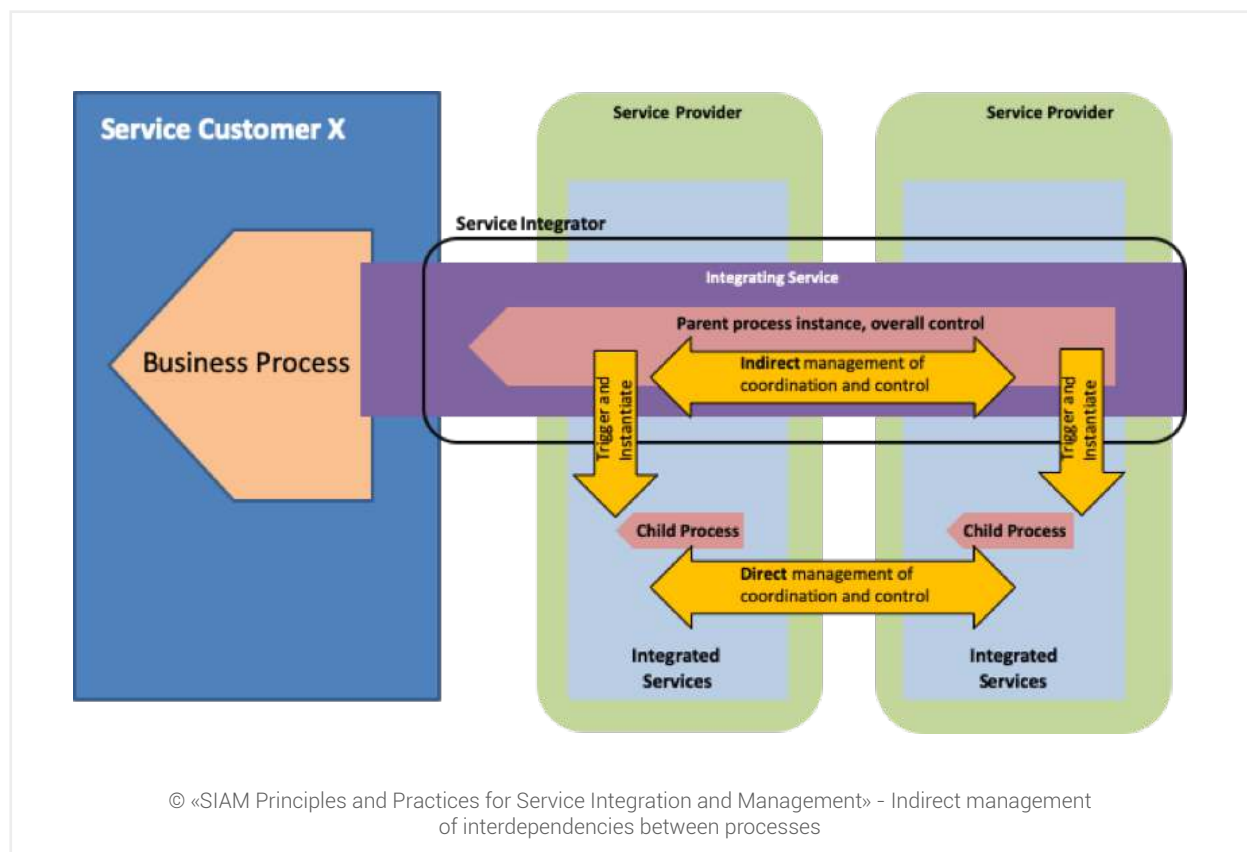
Aus Sicht SIAM ist es wichtig zu verstehen, dass das Service Management System für den Service Integrator nicht die Ressourcen, Mitarbeiter oder Technologien der beteiligten Service Provider managt, sondern nur die Qualität der mit den Providern vereinbarten Services. Die Service Provider

müssen selbst für die Erfüllung der Service-Leistungen verantwortlich bleiben. Dies ist analog zu Cloud Service Providern. Auch hier erhält man einen Cloud Service und hat dabei keine direkte Kontrolle der zugrundeliegenden Ressourcen.

Aus Sicht der Service-Integrator Prozesse bedeutet dies, dass das SIAM Service Management System nur auf die definierten Service-Schnittstellen (Touchpoints) zugreifen und nicht in die Prozesse der verschiedenen Service Provider eingreifen darf. Dasselbe gilt auch für die verbleibende interne IT-Organisation, welche aus dieser Sicht wie ein weiterer Service Provider zu betrachten ist. Jeder Service Provider hat seine eigenen Prozesse, Werkzeuge und Service Personal.

Prozess-Integration bedeutet im SIAM-Kontext die Ausführung von mehreren Prozessinstanzen.

- die mehrere Services betreffen;
- die von mehreren Service Providern bereitgestellt werden;
- zur Erzielung einheitlicher, spezifischer, erwarteter und messbarer Ergebnisse;
- koordiniert durch den Service Integrator



Dabei ist darauf zu achten, nicht jeden Prozess-Aspekt abbilden und aus Sicht des Service Integrators überwachen zu wollen. Bei einem gut eingespielten SIAM-Ökosystem kann das

Management der Prozesse auch direct zwischen den beteiligten Service Providern erfolgen. In einem SIAM-Ökosystem mit mehreren Service Providern ist eine Schlüsselfrage, die es zu beantworten gilt:

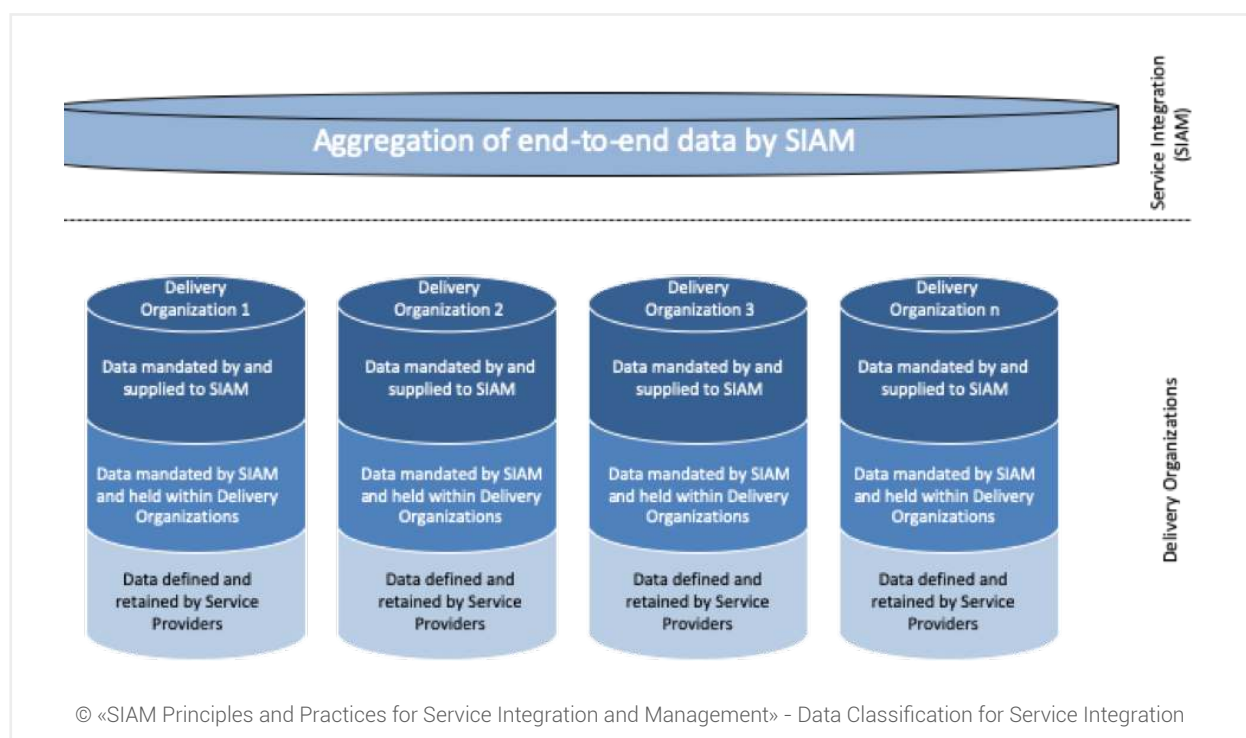
“Welche Prozesse und Daten müssen bei allen Lieferanten als konsistent vorgeschrieben werden und welche können einzelnen (oder Gruppen von) Lieferanten zur Verwaltung und Pflege überlassen werden?”

Diese Frage ist von entscheidender Bedeutung für das Gleichgewicht zwischen der Effektivität und Effizienz der einzelnen Service Provider und ihrer Services und der des gesamten Kunden-Service, die von der IT erbracht werden.

Darüber hinaus ist ein Konzept zur Datenpartitionierung erforderlich, das zeigt, dass es für jeden Prozess drei mögliche Datenpartitionen gibt:

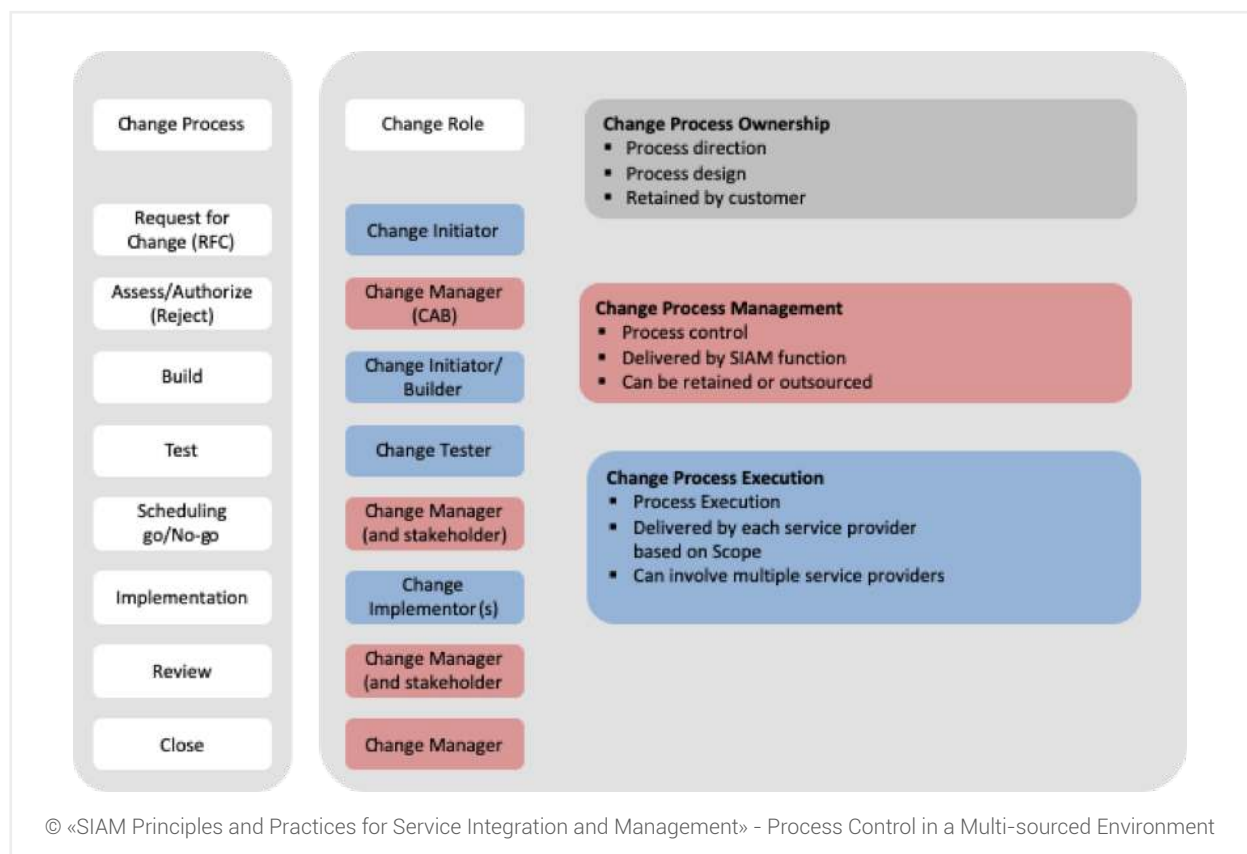
1. Daten, die vom Service Integrator sowohl gepflegt als auch vom Service Provider an den Service Integrator geliefert werden müssen
2. Daten, deren Pflege der Service Integrator vom Service Provider verlangt
3. Daten, die nach dem Ermessen des Service Providers (und zur Unterstützung der internen Prozesse des Service Providers) verwaltet werden

Die im einheitlichen Erfassungssystem erforderlichen Daten sollten sorgfältig geprüft werden: Mehr Daten sind nicht dasselbe wie mehr Informationen.

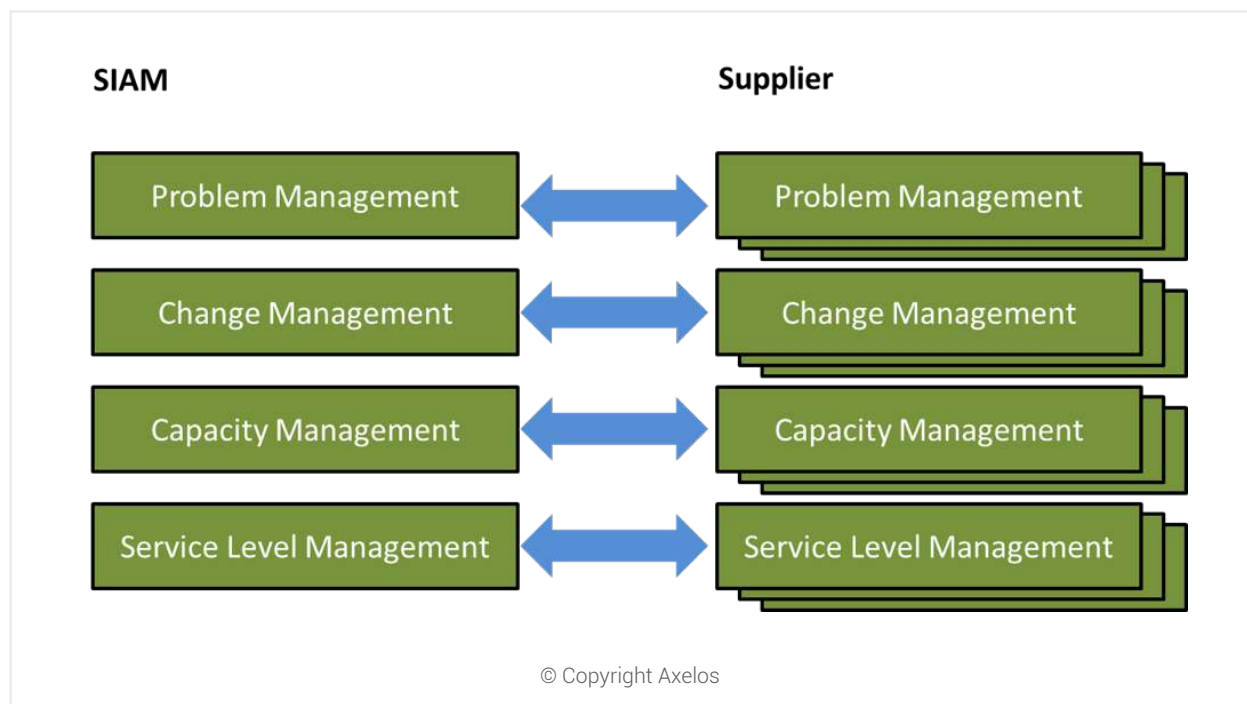


Bei der Planung des Prozessumfangs der SIAM-Funktion sollte die Prozesssteuerung in drei Ebenen unterteilt werden:

1. **Prozessstrategie:** Besitzt das Gesamtprozessdesign und die Standards, die seine Anwendung und die obligatorischen Anforderungen an Ausgänge und Kontrollen regeln. Ein Beispiel wäre die Rolle eines Prozessverantwortlichen.
2. **Prozesssteuerung:** Operative Managementaspekte des Prozesses und Bewertung der Prozessdurchführung nach Service und Service Provider.
3. **Prozessausführung:** Führt spezifische Aktivitäten innerhalb des Prozesses aus. Dies kann auf viele verschiedene Services, Service Provider und Support-Teams aufgeteilt werden, basierend auf einer Vielzahl von Bereichsgrenzen.



Grundsätzlich gilt: Der SIAM Prozess Owner ist für einen effektiven und effizienten Prozess bei allen beteiligten Service Providern verantwortlich.



In allen relevanten Prozessen muss eine Peer-to-Peer-Beziehung aufgebaut werden:

- Beste Praxis
- KPIs
- Fähigkeiten / Reife
- Prozess-Verbesserung
- Rezensionen

Alle Prozesse werden die mehrschichtige Orchestrierungsansicht haben. Die oberste Schicht ist die End-to-End-Ownership und -Strategie. Die nächste Ebene ist die Orchestrierung und die Definition der Übertragung der Kontrolle über verschiedene Service Provider. Schliesslich ist die Instanziierung und Ausführung des Prozesses ein Anliegen aller Beteiligten und betroffenen Services.

Einige Prozesse erfordern jedoch in der Entwurfsphase wesentlich mehr, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- **Knowledge Management** - Der Service Desk wird entscheidend davon abhängen, wie die Knowledge Management Prozesse und die Selbsthilfe der Endbenutzer gestaltet werden. Es kann vertragliche Unterstützung oder Verhandlungen erforderlich sein, um sicherzustellen, dass die Rechte an geistigem Eigentum (IP) nicht zu einem Hindernis für

das Knowledge Management werden.

- **Service Katalog** - Die Prozesse zur Verwaltung des Service Katalogs sind entscheidend für die Definition dessen, was die Kunden kaufen und konsumieren - es ist der Plan, welche Services in Zukunft in der IT-Umgebung benötigt werden, welche heute verfügbar sind und welche entfernt werden sollen.
- **Configuration Management** - Bei der Gestaltung des anbieterübergreifenden Configuration Management Prozesses ist die Frage zu berücksichtigen, "wen interessiert das wirklich? Ein Supporter muss die detaillierte Konfiguration eines bestimmten Services kennen, und der Service-Integrator muss wissen, wer sich zu einem bestimmten Zeitpunkt darum kümmert.
- **Event management und Monitoring** - Jeder Service Provider sollte ein klares Verständnis des Status und der Leistung der von ihm angebotenen Service haben und in der Lage sein, darüber zu berichten. Die interessantere Frage ist, wie viel andere Service Provider (einschliesslich des Service Desk), der Service Integrator, Führungskräfte und Endbenutzer wissen müssen.

Beispiel einer RASCI-Tabelle, bei welchem die retained IT-Organisation die Verantwortung des Service Integrators wahrnimmt:

Nr	Activity	Service Integrator	Application Management Service Provider	Infrastructure Service Provider	Network Service Provider	Service Desk Service Provider
Incident Management						
1	Define and manage the incident Mgmt. Process	R/A	I	I	I	I
2	Provide and maintain the ITSM Tool for incident Mgmt.	A	I	R	I	I
3	Incident Logging (triggered by event management)	A	I	R	R	I
4	Incident Logging (triggered by end users)	A	I	I	I	R
5	Incident Classification	R/A	S	S	S	R
6	Incident dispatch to resolver group	A	S	S	S	R
7	Monitor overall incident status during its life cycle	R/A	I	I	I	R/S
8	Escalate critical incidents to service integrator when encountering problems with incident resolution across multiple service providers	I	R/A	R/A	R/A	S
9	Coordinate service provider internal investigation/resolution/escalation	I	R/A	R/A	R/A	S
10	Coordinate investigation / Escalation across service providers	R/A	S/I/C	S/I/C	S/I/C	S/I/C
11	Chair incident management meetings and reviews and resolve incident management related issues	R/A	S/I/C	S/I/C	S/I/C	S/I/C
12	Managing exceptions of rejected & unaccepted incidents records	R/A	C/I	C/I	C/I	S
13	Monitoring process metrics	R/A	I	I	I	R/S
14	Initiating and reviewing the Service Improvement related actions based on incident management reports	A	R	R	R	R
15	Coordinating the service improvement related actions based on incident management reports	R/A	C/I	C/I	C/I	C/I
16	close the incident	A	S	S	S	R
17	Publish overall daily report	A/R	S	S	S	S

© «SIAM Principles and Practices for Service Integration and Management»

Hier ein Beispiel, bei welchem die Funktion des Service Integrators extern ausgelagert wurde:

No	Activity	Customer Retained IT	Service Integrator	Application Management Service Provider	Infrastructure Service Provider	Network Service Provider	Service Desk Service Provider
Incident Management							
1	Define and manage the Incident Mgmt.. Process	R/A	S	I	I	I	I
2	Provide and maintain the ITSM Tool for incident Mgmt..	C	A	I	R	I	I
3	Incident Logging (triggered by event management)	I	A	I	R	R	I
4	Incident Logging (triggered by end users)	I	A	I	I	I	R
5	Incident Classification	C	R/A	S	S	S	R
6	Incident dispatch to resolver group	I	A	S	S	S	R
7	Monitor overall incident status during its life cycle	I	R/A	I	I	I	R/S
8	Escalate critical incidents to service integrator when encountering problems with incident resolution across multiple service providers	R/A	I	R/A	R/A	R/A	S
9	Coordinate service provider internal investigation/resolution/escalation	I	I	R/A	R/A	R/A	S
10	Coordinate investigation / Escalation across service providers	I	R/A	S/I/C	S/I/C	S/I/C	S/I/C
11	Chair incident management meetings and reviews and resolve incident management related issues	C	R/A	S/I/C	S/I/C	S/I/C	S/I/C
12	Managing exceptions of rejected & unaccepted incidents records	C	R/A	C/I	C/I	C/I	S
13	Monitoring process metrics	R/A	S	I	I	I	R/S
14	Initiating and reviewing the Service Improvement related actions based on incident management reports	R	A	R	R	R	R
15	Coordinating the service improvement related actions based on incident management reports	I	R/A	C/I	C/I	C/I	C/I
16	close the incident	S	A	S	S	S	R
17	Publish overall daily report	I	A/R	S	S	S	S

© «SIAM Principles and Practices for Service Integration and Management»

3.3. Tool-Integration

Das SIAM Betriebsmodell muss die Bereitstellung der Services und die konsistente Durchführung der Prozesse bei allen involvierten technischen Service Provider gewährleisten. Dies muss auf einer integrierten, automatisierten Ebene erfolgen. Manuelle Schnittstellen zwischen den beteiligten Parteien sind schlichtweg nicht mehr zumutbar, wenn es dynamische und schnelle Abwicklungen von Änderungen, Störungsbehebungen oder Neu-Instanzierungen geht. Andererseits kann nicht erwartet werden, dass alle Provider die gleichen Tools verwenden, wie der Kunde. Wenn ein Unternehmen in ein Multiprovider-Engagement geht, wird die Frage nach der Tool-Integration sehr zentral. Heute sind die IT-Tools in den verschiedenen Fachbereichen innerhalb der IT verstreut und deren Ownership ist dezentral geregelt. Eine Abstimmung der Tools und deren Integration findet oft nicht einmal intern statt – geschweige dann mit den zunehmenden externen Lieferanten. Dies muss sich ändern. Beim Aufbau eines SIAM Betriebsmodells braucht es auch eine darauf ausgerichtete Toolset-Strategie. Dies wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass bestehende Tool-Umgebungen neu konfiguriert oder gar ersetzt werden müssen.

Folgende 9 primären Toolbereiche müssen in einem Multiprovider-Umfeld definiert und die Anforderungen für die Integration der Service Provider festgelegt werden:

- Service Management
- Service Katalog Management
- Software Asset Management und Discovery
- Identity und User Administration
- Monitoring & Event Management
- Service Orchestrierung
- Service Konfiguration & Kapazitätsmanagement
- Performance Management & Service Reporting
- Softwarepaketisierung & Release Management

Jeder Service Provider hat – wenn er professionell aufgestellt ist – sein eigenes Service Management System und entsprechende Tool-Unterstützung. Diese wird er zur Abwicklung seines Service Geschäftes auch weiterhin immer nutzen wollen. Aber die nahtlose Integration der angebotenen Services bei seinen Kunden setzt auch eine möglichst automatische Integration der damit verbundenen Management Systeme voraus.

Im Folgenden wird auf die wesentlichen Anforderungen der einzelnen Toolbereiche eingegangen, welche Kunden bei der Ausarbeitung der Tool-Strategie im Multiprovider-Umfeld berücksichtigen sollen:

a) Service Management

Der Einsatz eines integrierten Service Management Tools ist zentral in jeder Service Management System Implementation. Workflow-Prozesse wie Incident Management, Problem Management, Change Management und Configuration Management sind essentiell für einen effizienten Service Betrieb.

Bei der Integration von externen Lieferanten mit deren eigenen Tools ist es wichtig, dass Standard-APIs verwendet werden, um eine nahtlose Verlinkung zu ermöglichen. Der Real-time Austausch von Incident-, Problem- oder Change-Tickets zwischen verschiedenen Systemen ist eine zwingende Voraussetzung, da diese Prozesse vielfach mehrere Lieferanten involvieren. Aus Sicht des SIAM-Modells müssen jederzeit der Status und die Zuordnung der Prozessschritte überwacht werden können. Idealerweise besteht ein Single Source of Record-Daten, welche unter Kontrolle des Service Integrators steht. Es gilt aber eine Klarheit des Datenintegrationslayers zu definieren, welche Daten wo abgelegt sind und wer welche Daten einsehen kann.

Dies gilt insbesondere auch bei der Definition der CMDB-Daten-Struktur und der zu managenden CI's. Hier braucht es eine klare Klärung und Vorgabe der CI-Attribute, Beziehungen und der definierten Stati und der Prozesse zur Pflege der Daten. Nach Möglichkeit sollte vermieden werden, dass der Supplier zuerst seine eigene CMDB pflegt und erst im Nachgang die SIAM-CMDB. Hier kann es zu Integritätsproblemen führen, welche im Servicebetrieb zu erheblichen Mehraufwendungen, Falscheinschätzungen und Verzögerungen führen.

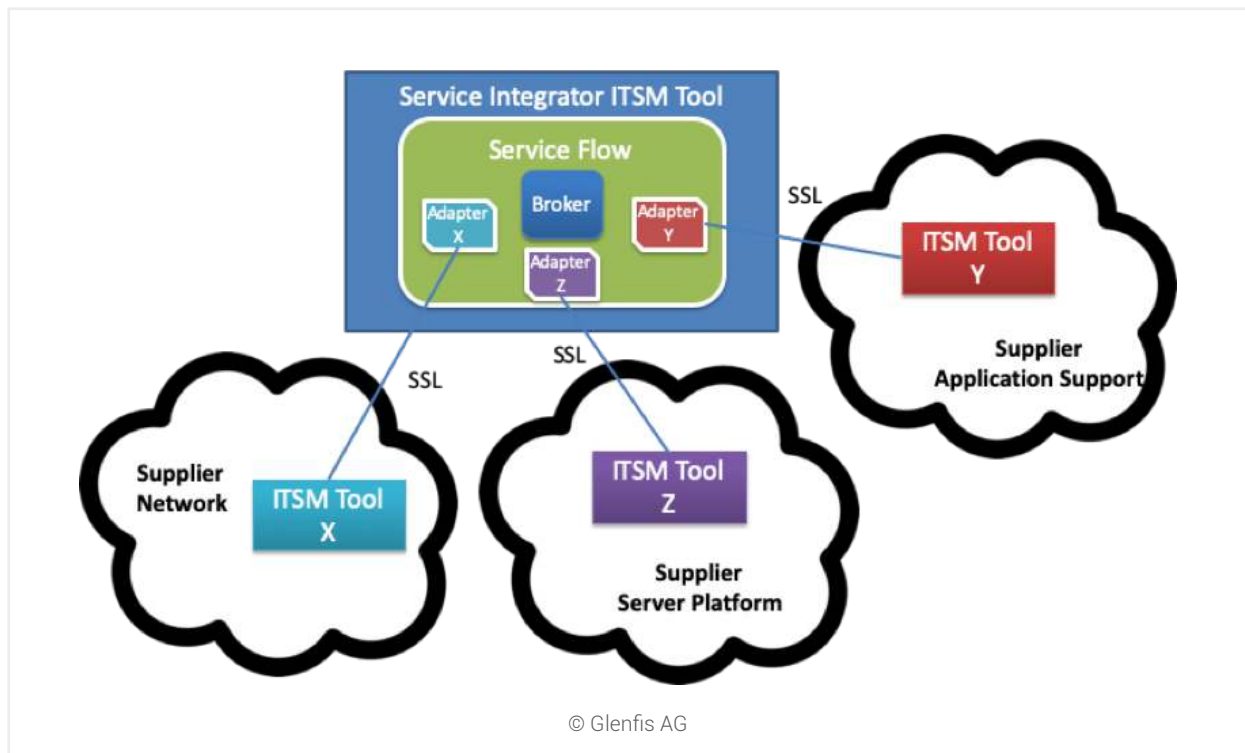
Eine weitere Herausforderung liegt auch in der Vorgabe von klaren Definitionen im Bereich Prioritäten-Definitionen, Service-Gruppen, Risiko-Kategorien und so weiter. Wenn Lieferanten unterschiedliche Bezeichnungen verwenden, was oft der Fall ist, so sind entsprechende Übersetzungen sicherzustellen.

b) Service Katalog Management und Request Fulfillment

Immer mehr nimmt die interne IT die Rolle des Service Brokers wahr und stellt die Integration von definierten Cloud-Services sicher. Dazu braucht es ein zentrales Service Portal, in welchem die Service Kataloge der eigenen Organisation sowie der verschiedenen externen Lieferanten integriert sind und dem Business-Nutzer zum Abonnieren respektive Bestellen (subscribe) von Services angeboten wird. Änderungen im Serviceangebot oder Wechsel von Service Provider sollen in diesem zentralen Portal nahtlos und ohne Auswirkungen für die Nutzung durch die Anwender sichergestellt werden – und nicht auf neue Portale verwiesen werden müssen.

Ein Service Katalog ist zudem wichtig, dass die End-to-End-Service Sicht mit all seinen beteiligten Lieferanten, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zentral abgebildet werden kann.

Sehr viele Service-Angebote werden als abzurufende Service Requests abgebildet. Die Werkzeuge müssen in der Lage sein, komplexe Workflows abzubilden, welches die Zuordnung von Tasks an verschiedene interne und externe Parteien ermöglicht. Vielfach müssen andere Tools von Lieferanten angestossen werden.



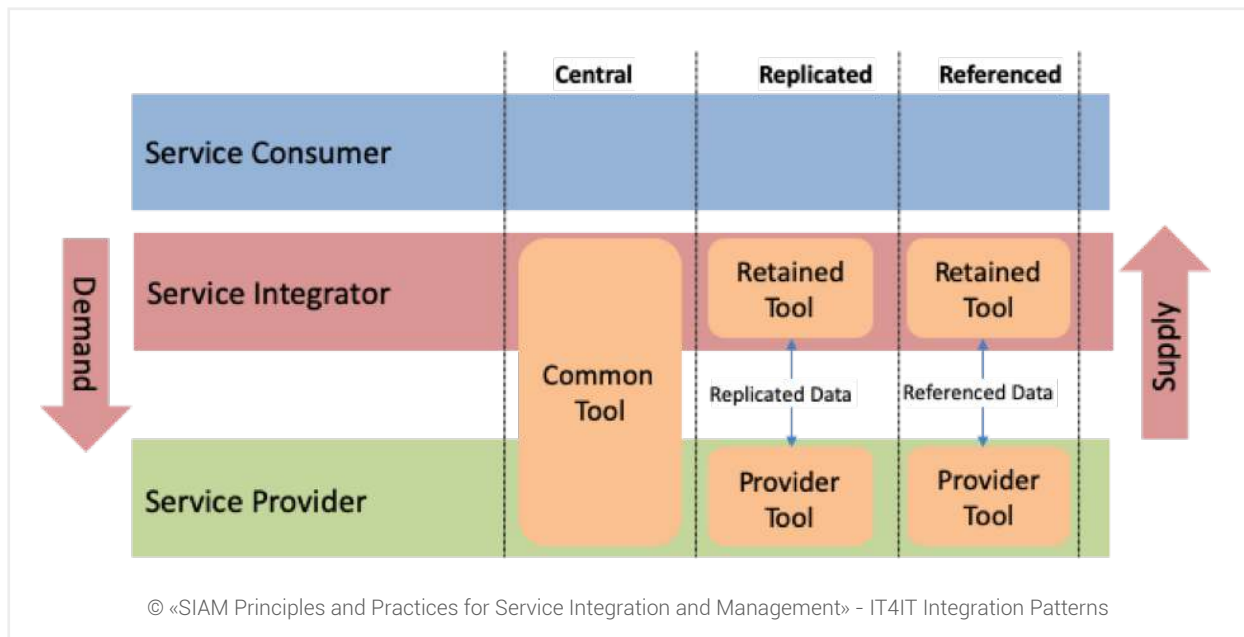
Wenn end-to-end Workflows über das gesamte Supplier-Eco-System nicht realisiert werden können, sind manuelle Arbeitsschritte oder Datenübertragungen notwendig, was den Durchlauf stark verlangsamt. Zudem besteht das Risiko der Fehlübertragungen.

c) Software Asset Management und Discovery

Im Rahmen der Cloud Integration wird das Management der Hardwarekomponenten an Bedeutung verlieren. Andererseits sind aber die Software Assets und insbesondere die verwendeten Lizenzen unbedingt zu überwachen. Die Lieferanten übertragen in aller Regel die Verantwortung der Softwarenutzung dem Kunden und demnach auch die in den Softwarenutzungsverträgen hinterlegten Verpflichtungen.

Zudem muss sichergestellt werden, dass beim Management von Softwareberechtigungen und die Nutzung von Daten durch mehrere Lieferanten eine Konsolidierung stattfinden kann.

Hier ist zu empfehlen, dass die SIAM-Organisation ein zentrales Software-Asset Management Werkzeug einsetzt, welches in der Lage ist, von den Lieferanten entsprechende Daten empfangen und Analysieren kann – und damit die unternehmensseitige Position bei der Nutzung der Software-Lösungen darstellen kann.



Eine entsprechende Lösung kann auch ein Discovery-Tool sein, welches bei der initialen Befüllung der CMDB dienen kann. Dies kann zu grösseren Diskussionen führen, da die meisten Lieferanten auf ihre eigenen Werkzeuge beharren und auf ihre geschulten Mitarbeiter verweisen, welche diese im «Griff» haben. Es ist aber wichtig wie bereits unter «Service Management» verwiesen, ein klares Scoping der Daten zu definieren und zu bestimmen, welche Daten wo unterhalten werden. Hierzu unterscheidet man Daten, welche beim SIAM-Provider liegen (retained-Tool) oder Daten welche beim Provider liegen.

d) Identity and User Administration

Es dreht sich alles um die zentrale Frage: wie kann ich sicherstellen, dass nur derjenige Zugriff auf Daten und Services erhält, der dazu auch tatsächlich berechtigt ist. Wie stelle ich zudem fest, wer wann und wo auf was zugegriffen hat? Es dreht sich also alles um die digitale Identität der Personen, Geräte und Dinge, welche mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Die Identitäten und deren zugeordneten Berechtigungen sind die neuen Perimeter, welche jedes Unternehmen zentral beschäftigen wird. Denn an Identitäten sind nicht nur die Berechtigungen verknüpft, sondern auch alle Personen bezogenen Daten, welche besondere Schutz bedürfen. Wenn Kunden durch die Nutzung unsere Services ihre Spuren hinterlassen, so werden damit automatisch auch Verpflichtungen zu dessen Schutz verknüpft. Entsprechende Regulatoren stehen in den Startlöchern und werden uns sowie vor allem alle Cloud Service Provider ziemlich beschäftigen.

Das Management der Rollen, Rechte und Identitäten muss beim Unternehmen selbst bleiben. Lösungen müssen hier die aktuellen Sicherheitskonzepte unterstützen und die Vererbung

von Rechten muss beim Angebot der Lieferanten unterstützt werden. Die IAM-Lösung beim SIAM-Betrieb muss jederzeit Rechte entziehen und die Nutzung von Identitäten überwachen können – über das gesamte Supplier-Eco-System hinweg.

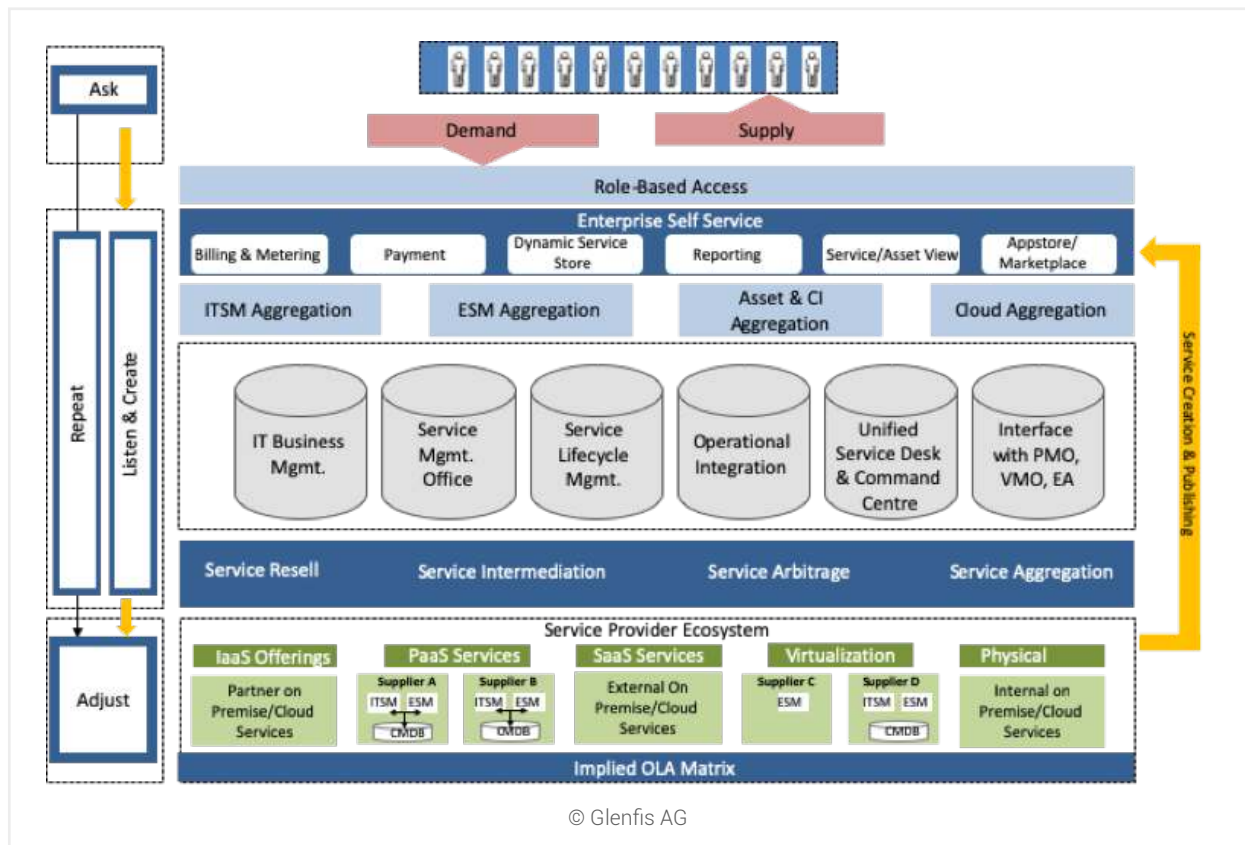
e) Monitoring & Event Management

Der Status der Services und die Überwachung von Zuständen im gesamten Supplier-Eco-System ist eine zentrale Anforderung, um rechtzeitig reagieren zu können. Wenn im gesamten System irgendwo eine Infrastruktur ausfällt, so kann dies einen Impact auf andere Service-Komponenten von anderen Lieferanten haben oder gar den Gesamtservice stören. Die SIAM-Organisation benötigt ein Monitoring und Event-Korrelation-Werkzeug, um diese Situationen rechtzeitig zu erkennen und damit effizient und effektiv reagieren zu können.

Auch hier ist eine Klärung der CMDB-Daten und deren Zuständigkeit wichtig, weil in aller Regel die Events auf die zu verantworteten Komponenten verlinkt werden. Die Abhängigkeit der Services zu den Services-Towern von externen Lieferanten muss in den CI-Beziehungen in der CMDB korrekt abgebildet sein.

f) Service Orchestrierung

Insbesondere beim Einsatz von Cloud Diensten kommt man nicht mehr ohne ein Orchestrierungs-Werkzeug aus. Ein Orchestrierer beinhaltet einerseits automatisierte Workflows zur Integration der verschiedenen Komponenten aus der Cloud und auch lokal (on-Premise). Bei einem heterogenen Multiprovider-Umfeld ist dies relativ komplex, da die Komponenten an mehreren Standorten bereitstehen und im Cloud-Umfeld über definierte Prozesse angestossen werden müssen. So soll sichergestellt werden, dass die Konfigurationen korrekt hinterlegt und die Nutzung vereinfacht wird.



Bei der Wahl der Lösung ist es wichtig, dass die Workflows vorgängig definiert und die notwendigen Informationsflüsse geklärt werden. Hier werden die Anforderungen an die Workflows am ehesten erkannt und bei der Evaluation des geeigneten Werkzeuges bestimmt.

g) Service Konfiguration & Kapazitätsmanagement

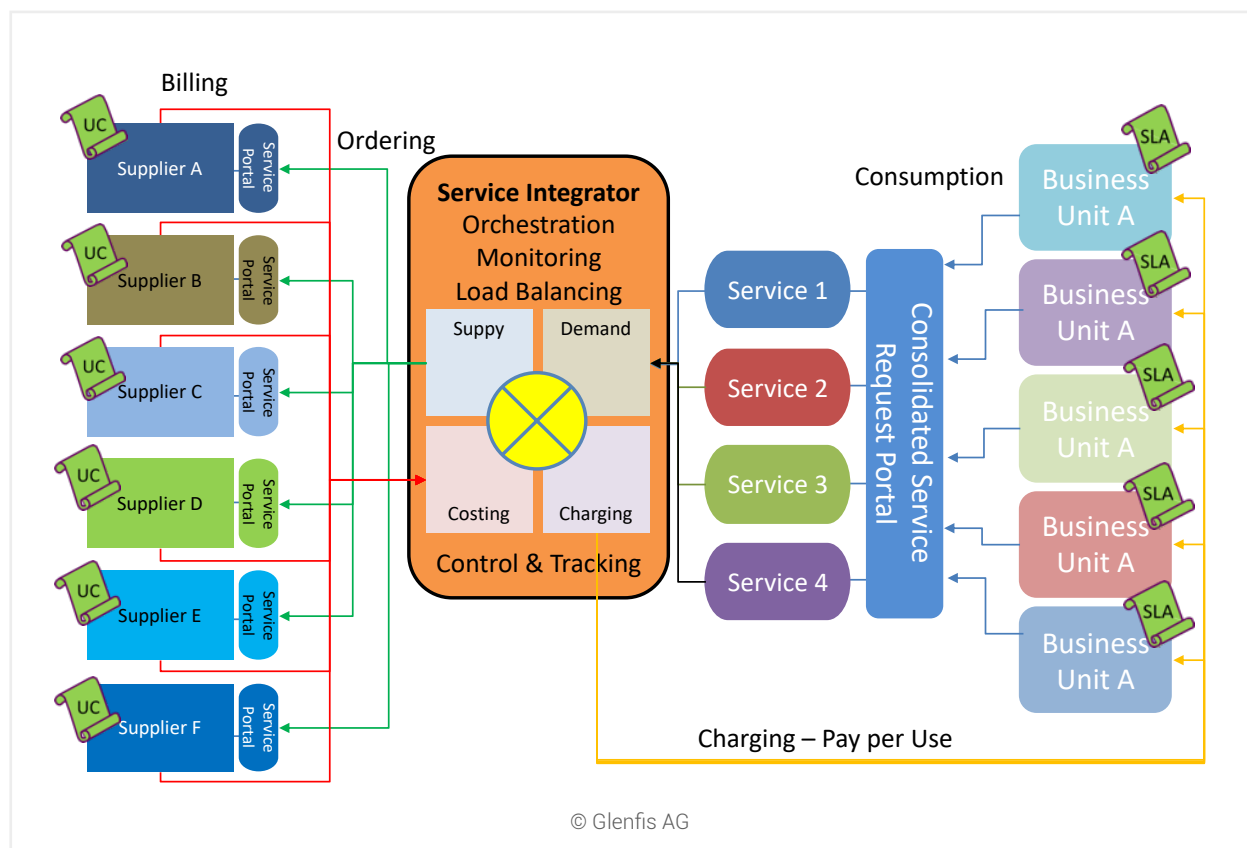
Wenn Services eingekauft werden, dann soll vermehrt nur noch das bezahlt werden, was man tatsächlich nutzt. Dies ist eines der grossen Vorteile im Cloud Service Umfeld, weil damit keine kostspieligen Infrastruktur-Projekte mehr getätigt werden müssen: «Pay as you use».

Damit die Betriebskosten nicht ins uferlose hochgetrieben werden, ist es nun wichtig, die Kapazitäten zu überwachen und zu steuern. In einem Service-Tower-Umfeld ist es wichtig, die Auswirkungen von Ressourcenengpässen auf den gesamten Service zu verstehen. Die Daten müssen konsolidiert abgelegt und für Entscheidungszwecke bereitstehen.

Nicht genutzte Kapazitäten sollen möglichst schnell frei gegeben werden und die Betriebskosten zu entlasten. Dies ist insbesondere bei grossen Entwicklungsumgebungen ein grosses Sparpotential, wenn Test- und Integrationsumgebungen nur gezielt bereitgestellt werden müssen. Schon das Freigeben von Umgebungen über das Wochenende kann zu erheblichen Spareffekten führen.

h) Performance Management und Reporting

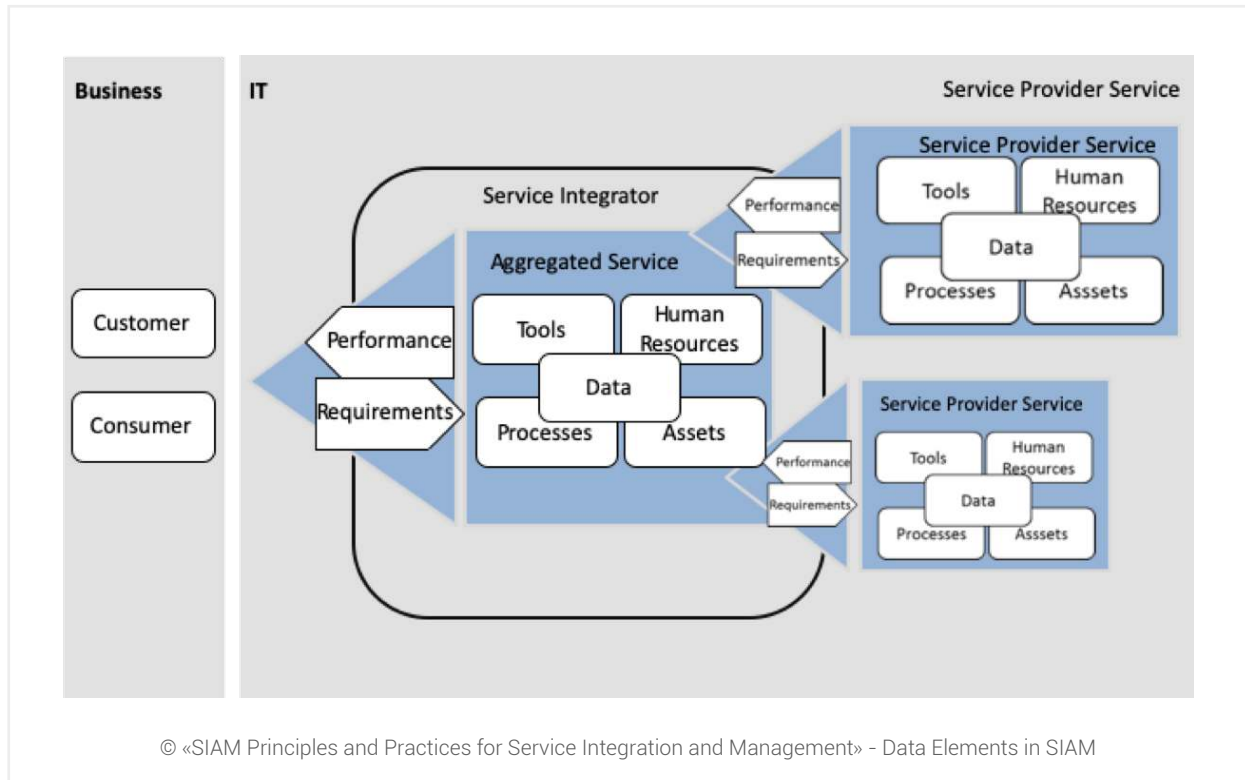
Ein grosses Problem innerhalb der SIAM-Organisation ist das einheitliche Service Reporting und die Leistungsüberwachung. Jeder Lieferant erstellt eigene Reports, welche sich nicht so einfach korrelieren lassen. Zudem sind die gemessenen KPIs nicht einheitlich – und falls nicht von der SIAM-Organisation vorgegeben – schwierig nachvollziehbar.



Ein zentrales Reporting System ist daher eine wesentliche Erleichterung und gehört in die Toolsuite einer SIAM-Organisation. Die Messkriterien und die zu liefernden Daten sind Bestandteil der Service-Beziehung mit den Lieferanten. Das Berichtswesen soll sowohl die kommerziellen Aspekte, die Lieferantenleistungen, die genutzten Service-Volumen sowie die end-to-end-Serviceleistung beinhalten. In aller Regel werden auch Daten aus dem Service Management Tool integriert.

i) Softwarepaketisierung & Release Management

Continuous Integration und Continuous Delivery (CI/CD) sind derzeit die Schlagwörter einer agilen IT-Organisation. Der Druck nach häufigeren Releases und schnelleren wie auch besseren Software-Lösungen bedingt eine hohe Automatisierung der Build-, Test- und Deployment-Prozesse. Entsprechend müssen Werkzeuge diese integralen Funktionen im Verbund eines Multiprovider-Eco-Systems unterstützen können.



Auch hier ist in erster Linie nicht das Werkzeug wichtig, sondern die grundsätzlichen Prinzipien und die Zusammenbeitskultur. Letztlich aber müssen Werkzeuge diese Prinzipien unterstützen und die externen Lieferanten integrieren.

Während der Prozess der Definition einer Gesamtarchitektur von Service-Integration-Tools entmutigend sein kann, können durch die Annahme einiger **Prinzipien** viele der Fallstricke, die mit allzu komplexen Integrationen und Datenmodellen verbunden sind, vermieden werden, bevor sie zu ernsthaften Problemen werden:

1. Integration auf der höchstmöglichen Ebene, um die Verantwortlichkeit der Service Provider zu maximieren und die Gesamtkosten der Bereitstellung zu minimieren: Die Integration von Tools und Daten führt zu höheren Kosten und höherer Komplexität der Integration

und kann die Fähigkeit eines Service Providers zur Wertschöpfung verringern, indem seine Effektivität reduziert wird.

2. Die Tools, die Sie zur Messung und Management der User-Experience benötigt werden, sollen beim Service Integrator bleiben: Der häufigste Fehler beim Management und der Messung von Services von mehreren Providern besteht darin, dass der Schwerpunkt von dem Service, der an die Kunden geliefert wird (End-to-End Sicht) verlagert wird auf den IT-Service, der von den Service Provider bereitgestellt wird.
3. Minimierung des Umfangs gemeinsamer Datenelemente und ihrer Master-Quellen, die für alle Services gleich sein müssen: Gemeinsame Datenelemente sind unerlässlich, um Services und Prozesse gemeinsam integrieren zu können.
4. Delegieren der Verwaltung von Datenelementen, die vollständig im Service oder Service Provider enthalten sein können: Diejenigen Datenelemente, die vollständig in einem einzigen Service Provider oder einer einzigen Serviceleistung enthalten sein können, sollten in diesem Service gekapselt bleiben, um die Gesamtkomplexität der Daten in der Umgebung zu reduzieren.

3.4. Integration der Zusammenarbeits-Kultur (Collaboration)

Wie ein IT Betriebsmodell in einem Multiprovider-Ökosystem aussehen soll und welche Anforderungen ein Partner nicht bloss aus technischer, sondern insbesondere in der Zusammenarbeit mitbringen soll, muss die Basis eines Service Integration Konzepts darstellen. Es müssen Überlegungen gemacht werden, wie eine Zusammenarbeit funktionieren soll. Die Prozesse müssen nun cross-funktional ausgestaltet sein und die Transparenz unter den Beteiligten muss offen gestaltet sein. Die Bereitschaft, nicht bloss «seinen Vertrag» einzuhalten, sondern an gemeinsamen Service-Zielen mitzuwirken und sein «Skin in the Game» zu legen, muss ebenfalls ein Kriterium bei der Auswahl von Anbietern kritischer Serviceleistungen werden. Es braucht Service Provider, welche in einem übergeordneten Team zusammenarbeiten, nach Optimierungen des Gesamtservice suchen und gar bereit sind, vertraglich nicht verpflichtende Änderungen durchzuführen, nur damit es der Qualität des Gesamt-Services dienlich ist. Oder bereit ist, seinen eigenen Servicebeitrag sogar zu reduzieren und damit weniger Umsatz zu generieren, wenn es zur Effizienz des End-to-End Services beiträgt.

Das mag aus Sicht der externen Service Provider als «dumm» erscheinen, wozu er nie und nimmer bereit sein wird. Er wird aber lernen müssen, umzudenken. Letztlich verdient er nur sein Geld, wenn er dem Kunden zum echten Erfolg verhelfen kann. Es braucht ein Vertrauen auf beiden Seiten, die Ziele gemeinsam in einem Team erreichen zu wollen, welche alle von unterschiedlichen

juristischen Einheiten und mit unterschiedlichen wirtschaftlichen Zielen herrühren. Ein Vertrauen, welches jeder Provider im Rahmen der Zusammenarbeit tagtäglich unter Beweis stellen muss und welche bei gemeinsamen Service-Review Workshops in Form von konstruktiver Mitwirkung ersichtlich wird. Es braucht auch ein Umdenken in Unternehmen, welchen diese Bereitschaft auch etwas Wert sein muss. Es braucht Anreizsysteme, welche das Erreichen von übergeordneten Zielen honoriert und Service-Reduzierungen bei Providern hilft mitzutragen, wenn dies im Sinne des Ganzen ist.

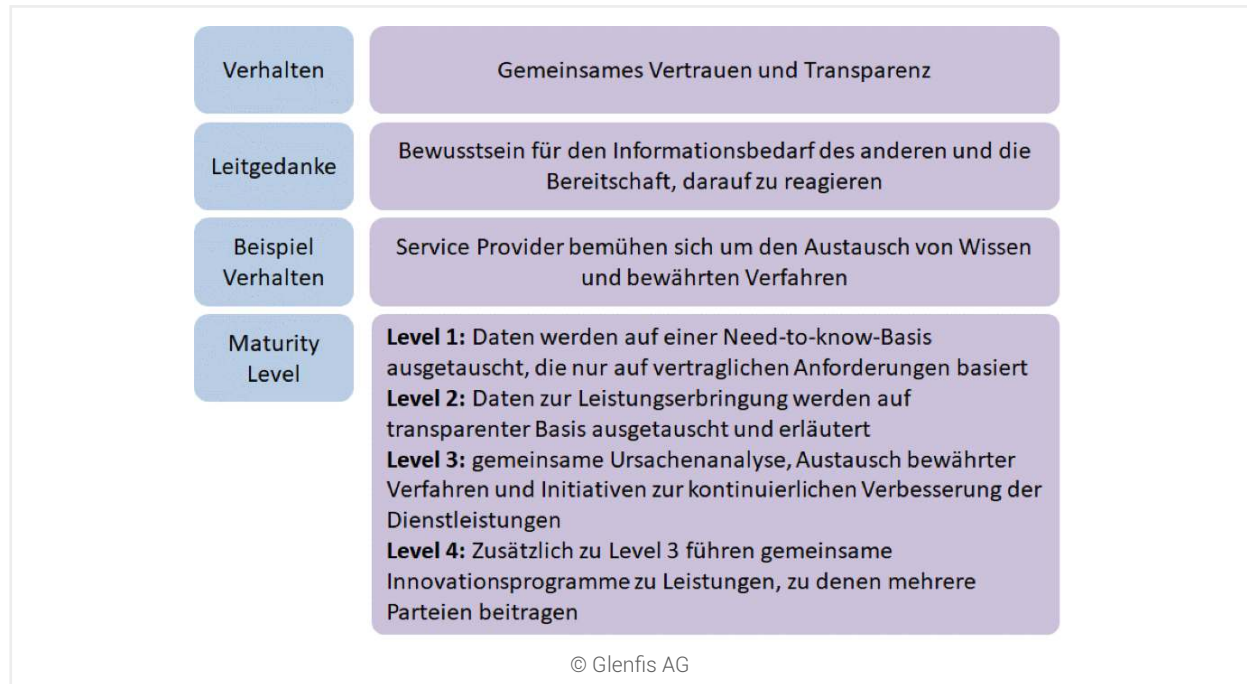
3.4.1. Charta der Zusammenarbeit

Das Ziel des Service Integrators ist es, eine Umgebung zu schaffen, in der sich die Service Provider der eigentlichen Services sich ihrer Verantwortung bewusst werden und in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben zu erfüllen. Sie müssen dafür auch zur Rechenschaft gezogen werden können.

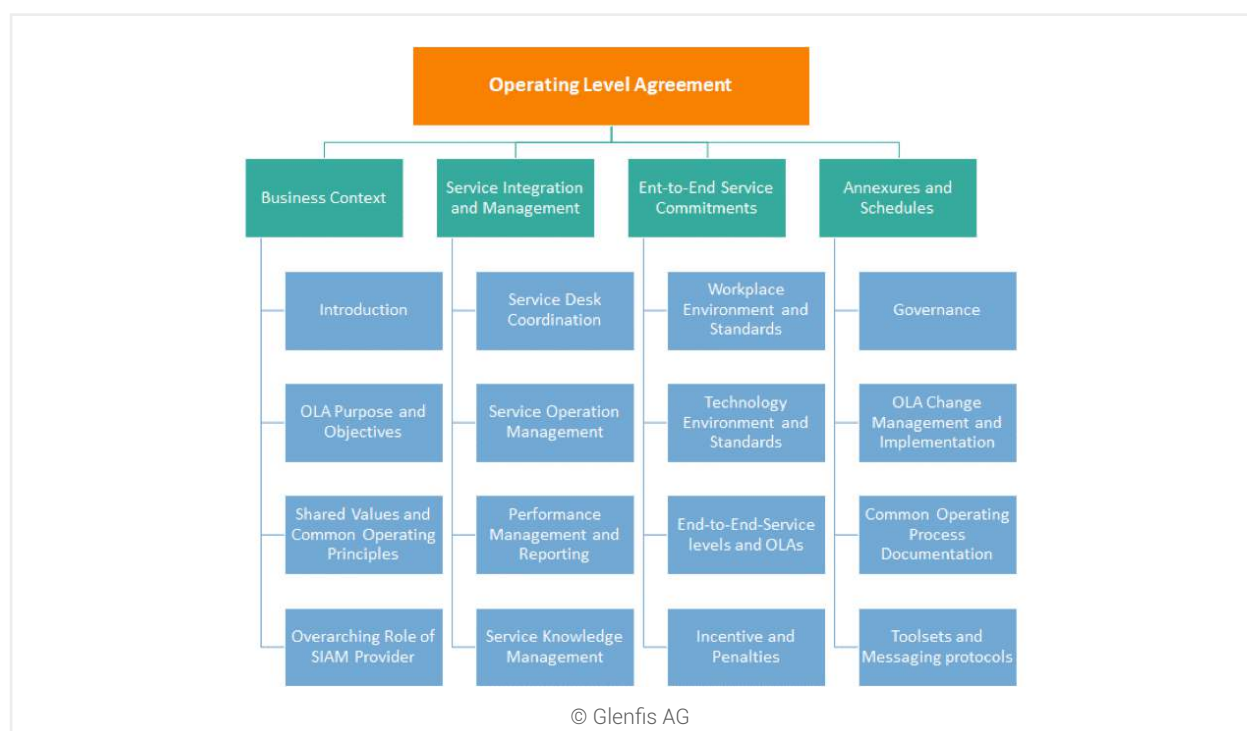
Seitens Service Integrator braucht es eine Kombination aus praktischem und theoretischem Wissen, kognitiven Fähigkeiten, Verhalten und Einstellung, die zur gesamtheitlichen Leistungsverbesserung eingesetzt wird.

Zur Förderung eines kooperativen Geistes zwischen den Service Providern haben sich die folgenden Elemente als hilfreich erwiesen:

- **Relationship-Charta.** Die Beziehungs-Charta soll einige der Verhaltensweisen veranschaulichen, die die beauftragte IT-Organisation von ihren Dienstleistern erwartet, um ihre Erwartungen zu erfüllen - Collaboration ist eines davon.
- **Vertrauen und Co-Location.** Regelmässige gemeinsame Workshops vor Ort oder per Video, Kommunikationsprogramm zur Entwicklung von gegenseitigem Verständnis und gemeinsamem Wissen.
- **Gemeinsame Führung.** Formelle Multi-Lieferanten-Governance, bei der Vertreter der wichtigsten Service Provider unter dem Vorsitz des Service Integrators (unabhängig davon, ob die Rolle innerhalb der beauftragten IT-Organisation oder mit einer externen Partei eingerichtet wurde) zusammenkommen, um gemeinsame Interessen und Anliegen zu erörtern.
- **Gemeinsame KPIs.** Eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Anbietern kann durch die Implementierung anbieterübergreifender KPIs erreicht werden, die auf die Ziele der beauftragten IT-Organisationen abgestimmt sind.



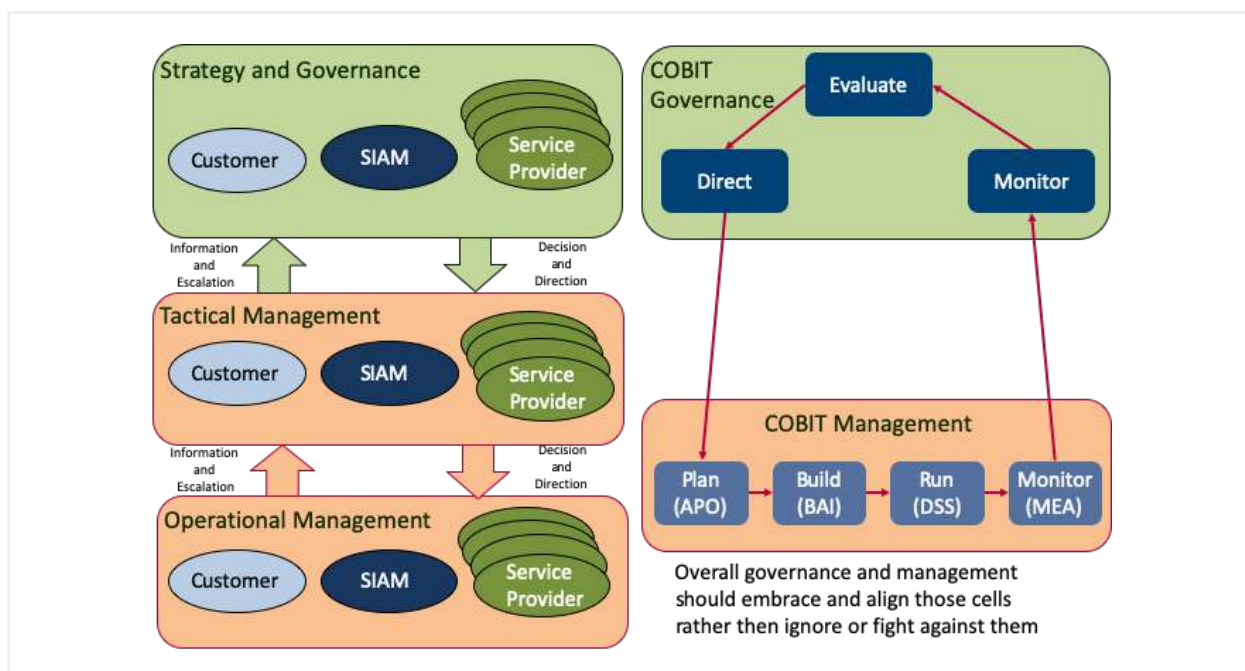
Eine erfolgreiche Service Integration reicht nicht aus, wenn jeder Beteiligte seinen Vertrag einzuhalten scheint. Es braucht eine gemeinsame Zusammenarbeitskultur. Diese Form von Zusammenarbeit lässt sich nicht in Verträge gießen. Man darf die Verträge und deren Überwachung auch nicht einfach dem Procurement überlassen. Eine Multiprovider Servicelandschaft ist eine anspruchsvolle Teamarbeit, welche von einem kompetenten Service Integrator orchestriert werden muss. Wenn ein neuer Service Provider gesucht wird, kann diesem Aspekt nicht genug Rechnung getragen werden. Daher verbleibt die Rolle des Service Integrators wohl eine der letzten Services, welche ein Unternehmen extern auslagern sollte. Und eine Chance, als interne IT nicht obsolet zu werden.



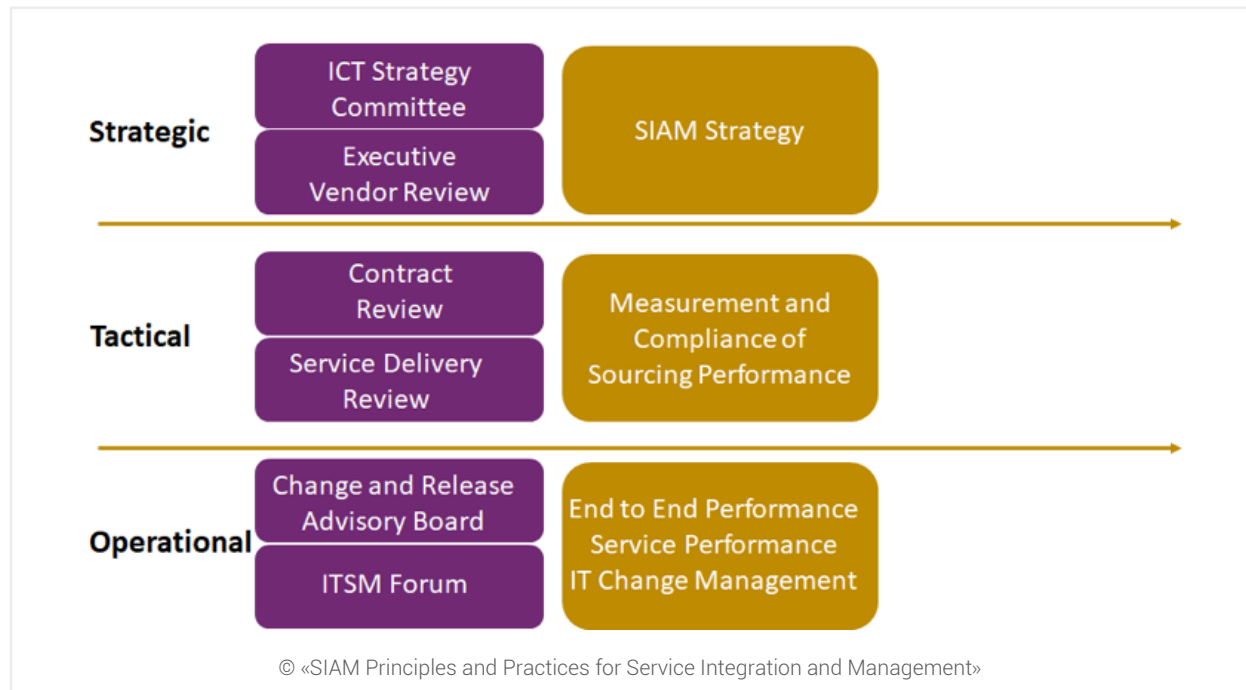
4. SIAM-Governance Aspekte

Bei der Umsetzung von SIAM ist es wichtig, eine Vision zu schaffen, um die Strategie und die Art des SIAM-Modells festzulegen, die für die Geschäftsbedürfnisse erforderlich sind, anstatt einfach SIAM bereitzustellen, weil es das aktuelle Schlagwort ist. Daher ist für eine erfolgreiche Implementierung von SIAM eine klare Struktur und ein Governance-Modell zwingend erforderlich. SIAM bedingt ein dediziertes Service Management System mit Schwerpunkt der Integration von Services und Service Providern. Dieses baut sehr stark auf den Prinzipien und Prozessen von ITIL auf und fokussiert sich auf das Steuern und Managen der von den verschiedenen Providern vereinbarten Serviceleistungen zu einem übergeordneten End-to-End-Service. Wie das Governance-Modell mit den Verantwortlichkeiten genau auszugestaltet ist, bleibt in den vorhandenen Frameworks aber im Unklaren. Es wird dabei auf die Empfehlungen von COBIT verwiesen. COBIT ist ein sehr mächtiges, komplexes und für die meisten IT-Organisationen ein völlig unbekanntes Rahmenwerk, so dass mit dem blossen Hinweis auf COBIT den wenigsten wirklich geholfen wird.

Es muss dabei immer vor Augen gehalten werden, dass in diesem Service-Ökosystem verschiedenste Unternehmen mit eigenen rechtlichen und organisatorischen Strukturen zusammenarbeiten. Richtlinien und Prozess-Vorgaben lassen sich nicht einfach zentral beschliessen und dann durchsetzen. Vielmehr muss jede beteiligte Einheit innerhalb der eigenen Governance-Strukturen deren Konsequenzen und Einwilligung genehmigen lassen. Dies lässt sich gut mit dem Funktionieren der Europäischen Union vergleichen. Anpassungen an Verträgen oder Verfahren müssen bei jedem Mitgliedstaat ratifiziert werden, bis es gültig ist.



Wichtigste Partner im SIAM-Ökosystem sind der Kunde, der Service Integrator und alle beteiligten Service Provider. Auf den verschiedenen Ebenen (strategisch, taktisch, operativ) sind Boards und Arbeitsgruppen zu definieren, um Änderung der Regelungen oder einzusetzenden Systeme in der Zusammenarbeit abzustimmen.



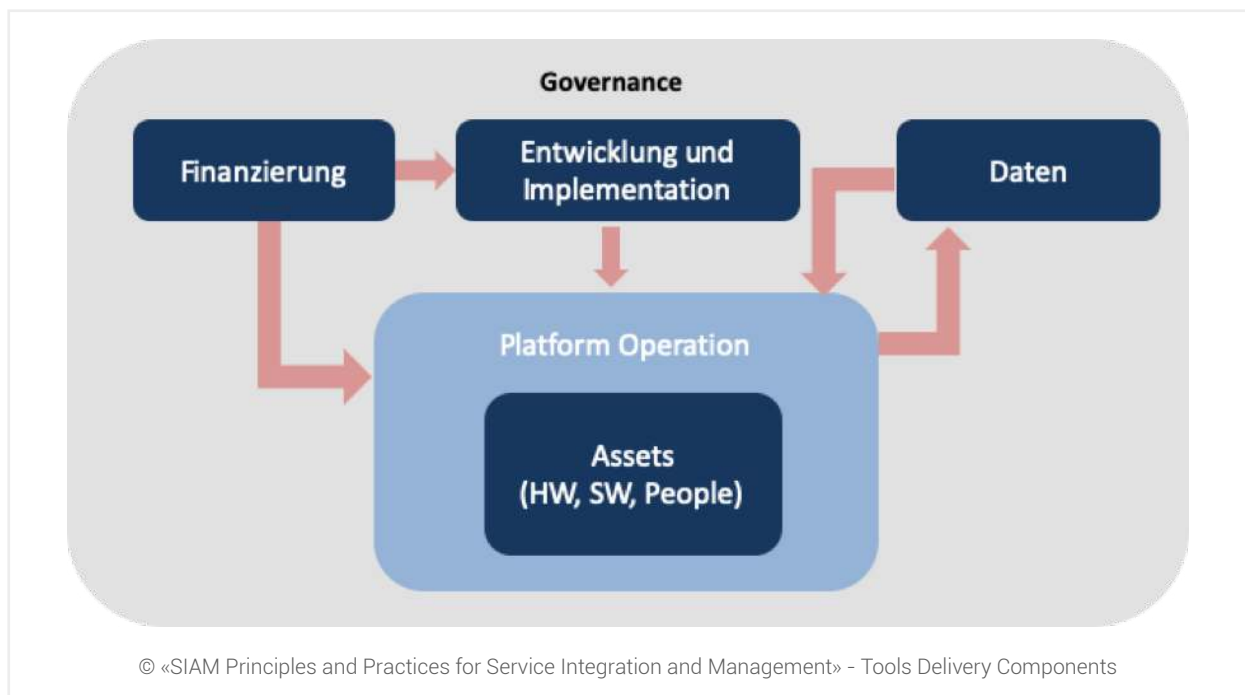
In einem kollaborativen Umfeld muss der Entscheidungsprozess transparent, effektiv und zeitgerecht sein, damit alle Parteien in Übereinstimmung mit der Absicht handeln können. Jeder SIAM-Vertrag sollte eine formelle Governance definiert haben, und diese formelle Leitung sollte genutzt werden, um jeden Streit oder jede Uneinigkeit zur Lösung zu bringen. Unabhängig von der Auslagerungsumgebung werden ungelöste Streitigkeiten zu einer Verschlechterung der Arbeitsumgebung führen.

4.1. Tool Governance

In einem SIAM-Ökosystem, muss davon ausgegangen werden, dass jeder beteiligten Service Provider seine eigenen Werkzeuge und Tools zum Bereitstellen, Überwachen und Unterstützen seiner Services hat und nutzt. Es kann nicht erwartet werden, dass jeder Service Provider das seitens Service Integrator bereitgestellte Werkzeug nutzt. Die Toolintegration wird eine der zentralen Herausforderungen.

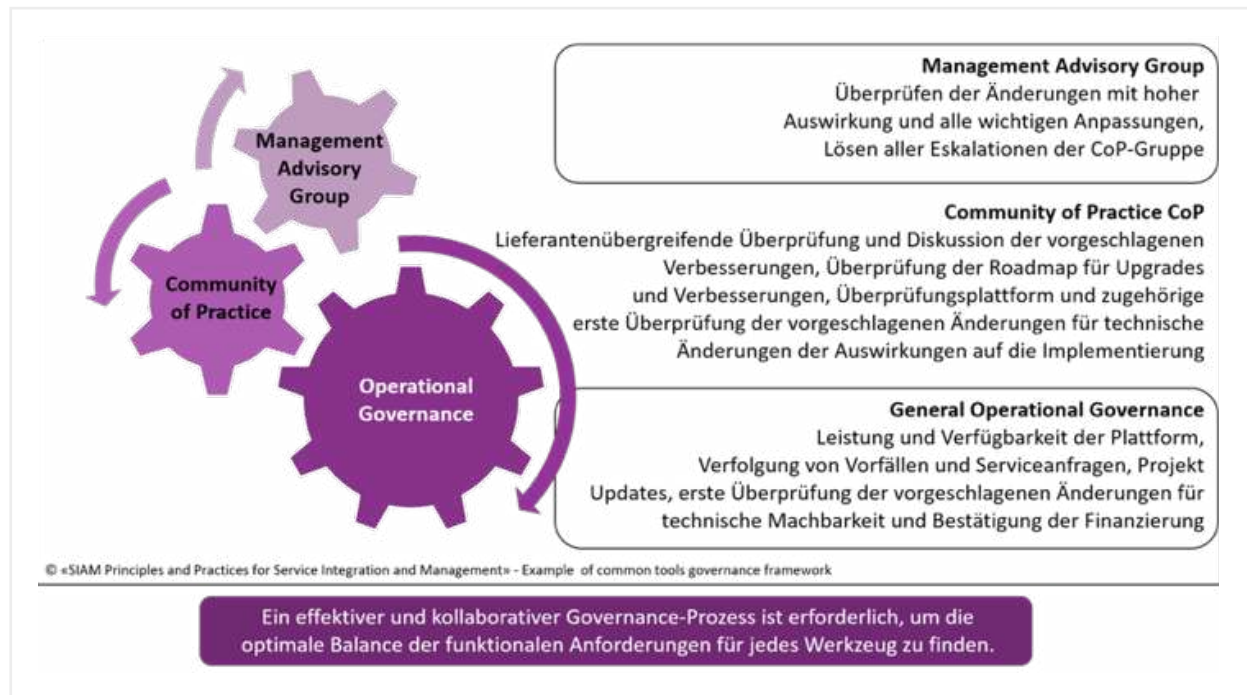
Es gibt zwei Faktoren, die bei der Bewertung der zu beschaffenden und der intern zu verwendenden Werkzeugen überprüft werden müssen:

1. Wer benötigt die Tool-Funktionalität, um die Services zu erbringen, für die sie unter Vertrag genommen wurden? (dies wären entweder ein oder mehrere Service Provider im SIAM-Ökosystem)
2. Wer benötigt Zugang zu den Daten, die in dem Werkzeug enthalten sind oder von diesem produziert werden, um die Services zu erbringen, für die sie unter Vertrag genommen wurden (dies wären entweder ein oder mehrere Service Provider im SIAM-Ökosystem)



Wenn die Werkzeuge von mehr als einem Service Provider zur Ausführung der vertraglich vereinbarten Dienstleistungen verwendet werden, werden diese Werkzeuge als gemeinsame Plattformen seitens Service Integrator in Frage kommen.

- Die Ownership an einem Werkzeug kann in sechs Komponenten aufgeteilt werden:
- Die Governance leitet die Strategie der Plattform und trägt die organisatorische Verantwortung dafür, dass das Werkzeug die funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen erfüllen kann.
- Dieselbe Organisation, die die Verantwortung/Ownership des Werkzeuges innehat, kontrolliert normalerweise die Finanzierung und die Investitionen für den Plattformwechsel und den Betrieb.
- Daten, die in das Werkzeug geschoben werden. Wem gehören diese?
- Entwicklung und Implementierung und Betrieb der Plattform
- Assets (Hardware, Software und Personal)



5. Business Case Betrachtungen

Es gibt viele gute und nachvollziehbare Gründe, SIAM als führendes Konzept zum Management der Multiprovider im Unternehmen einzuführen. Die Vorteile sind nachvollziehbar und die angestrebten Ergebnisse ermutigend. Es gibt jedoch eine ganze Reihe von Herausforderungen, welche für eine erfolgreiche Implementation nicht unterschätzt werden dürfen:

- **Strategische Herausforderungen:**
 - Wie schaffen wir es, das strategischen Verhaltens von Service Providern aufeinander abzustimmen, um die erforderlichen Geschäftsergebnisse zu erzielen?
 - Wie kann weiter optimiert werden, obwohl jeder Tower-Service kosteneffektiv arbeitet, aber der Mehrwert/ROI in der Gesamtleistung ist nach wie vor nicht sichtbar?
 - Wie integrieren wir digitaler Cloud-Services in das Business-Ökosystem?
- **Taktische Herausforderungen**
 - Wie begegnen wir dem unkooperativen und/oder siloartigen Verhalten einzelner Service Provider, insbesondere beim Change Management oder Major Incidents, obwohl deren Beteiligung der Ursache nicht nachweisbar ist?
 - Wie können wir sicherstellen, dass durch unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nichts unberücksichtigt bleibt und zu Verzögerungen führt?
 - Wie stellen wir sicher, dass gegenseitiges Vertrauen und Transparenz bei allen Parteien erreicht wird, sodass sich alle im Sinne des Kunden verhalten und gegenseitig Rücksicht nehmen?
 - Berücksichtigt unsere Sourcing-Strategie die besonderen Anforderungen der Service Integration und stellt diese in den Evaluationen entsprechend sicher?
- **Operative Herausforderungen**
 - Wie aggregieren wir die End-to-End Service Leistung und machen diese sichtbar und transparent?
 - Wie bringen wir die Service Provider dazu, sich auch Störungen und Problemen anzunehmen, auch wenn die Ownership nicht geklärt ist?
 - Wie agieren wir, wenn zwar jeder Service Provider seine Service-Levels erfüllt, aber die Endbenutzer immer noch unzufrieden sind?
 - Wie sorgen wir dafür, dass das Supplier Management gestärkt wird, um das Management der Anbieter effizient wahrzunehmen und die Leistungen einzufordern?
 - Wie gestalten wir die Integration der Service Provider durch Automatisierung, agilen Diensten und DevOps in den operativen Betrieb?

Der Aufbau eines SIAM-Systems bedingt grosse Investitionen in Prozesse, Werkzeuge und Ausbildungen der Mitarbeiter. Um diese Investitionen zu rechtfertigen, braucht es einen umfassenden Business-Case, welcher sowohl Qualitätsgewinne im Service-Erlebnis des Business beinhaltet wie auch signifikante Kosteneinsparungen beim Betrieb des Ökosystems, wie beispielsweise:

- Reduzierung Serviceleistungen auf passgenaue Bedürfnisse (keine Overhead-Leistungen, keine zu hohen Service Level Leistungen)
- Identifikation und Abbau von Doppelspurigkeiten (gleiche Leistungen bei verschiedenen Providern)
- Abgestimmte Maintenance-Windows und dadurch weniger Abstimmungs-Aufwand bei Lifecycle-Aktivitäten
- Reduzierung der Supportkosten aufgrund standardisierter Prozesse und Verpflichtung der aktiven Mitarbeit bei Provider-Übergreifenden Problemstellungen (ohne Mehraufwand-Diskussionen, besser Koordination der Ressourcen)
- Reduzierung der Service-Performance-Reporting Kosten aufgrund Standardisierung der Berichtsvorgaben und Wegfall der Konsolidierungskosten
- Vereinfachter RFI/RFP-Prozess durch standardisierte Verträge und Anforderungen und dadurch Kostenreduktion in der Evaluation und Onboarding
- Vereinfachte Integration neuer Provider und Services aufgrund vordefiniertem Design und definierter Schnittstellen (Methoden, Tools, Prozesse)
- Vereinfachung, Best-of-Breed Provider zu integrieren, anstelle Provider mit grossem, aber durchschnittlich ausgeprägtem Service Portfolio
- Reduzierung Supplier-Management Aufwendungen aufgrund weniger Eskalationen und Taskforce-Meetings durch bessere Zusammenarbeit (Vereinbarte Charta der Zusammenarbeit)

Das Potential der Kosteneinsparungen und Qualitätssteigerungen hängt auch entscheidend von der vorherrschenden Maturität und vorhandenen Fähigkeiten in der Organisation ab. Entsprechend unterschiedlich sind die Investitionsaufwendungen bei der Umsetzung eines reifen SIAM-Systems.

Maturität	Management System	Kosteneffekte	Qualitätseffekte
Hoch	Managed & Optimiert Betriebsmodell vollständig und alle Prozesse organisiert, standardisiert, dokumentiert über die Supplier Mgmt und Service Provider hinweg	Effizienz-Steigerung Effizienzgewinne durch laufende Optimierung der Prozesse. Wenig bis keine Management Eskalationen	Hohe Qualitätsgewinne Hohe Stabilität; Schnelle Lösungszeiten Best-of-breed Supplier-Ansatz ist für Business ein grosser Mehrwert
Mittel	Wiederholbar Komponenten des Betriebsmodells und Prozessmanagement-Tools in wenigen zentralen Supplier Management Aktivitäten vorhanden	Transparenz der Kosten Kosten werden sichtbar, aber schwer bis gar nicht beeinflussbar Doppelspurigkeiten werden versucht, zu vermeiden	Effizienz-Steigerung Qualität kann aufgezeigt werden und ist transparent, Verbesserungen sind nicht wirksam umsetzbar.
Tief	Nicht existent oder nur initial Ad hoc Management der Prozesse (Supplier mgmt), ungenügend dokumentiert	Fehlende Transparenz der Kosten Kosten sind nicht bekannt. Viele versteckte Kosten in Management Eskalationen. Kunde hat gegenüber dem Supplier das Nachsehen (fehlende Beweiskraft)	Massive Qualitätsverluste Grosse Störungen dauern länger und führen zu grossen Betriebsunterbrüchen. Kein Lerneffekt aus vergangenen Problemen – immer wiederkehrende Störungen

© Glenfis AG – SIAM Maturity Modell

Eine der grundsätzlichen Fragen, die sich einer Organisation stellt, ist die Frage nach Make or Buy. Soll eine SIAM-Funktion selbst in der Organisation aufgebaut werden und wie lange dauert dies? Oder bestehen im Markt professionelle SIAM-Anbieter, welche diese Leistungen als unabhängiger Partner anbieten können?

Es gibt gute Gründe, die SIAM-Funktion intern selbst wahrzunehmen:

- Die interne IT-Organisation hat eine End-to-End-Verantwortlichkeit (Accountability) für die IT-Services, die das Business zur Verfügung gestellt werden. Diese Accountability kann nie extern vergeben werden. Die IT-Organisation bleibt also immer der zentrale und zuständige Ansprechpartner gegenüber den Business.
- Die Auslagerung der Rolle des Service-Integrators bringt zusätzliche Komplexität in das SIAM-Ökosystem, da entschieden werden muss, welche IT-Services an denselben Service-

Provider ausgelagert werden können und welche nicht, da es sehr unwahrscheinlich ist, das sein SIAM-Provider keine weiteren Services anbieten will.

Es gibt jedoch auch gute Gründe, die Funktion des Service Integrators extern zu beziehen. Zu den häufigsten Entscheidungsargumenten für das Outsourcing gehören:

- **Die Kosten.** Viele Outsourcing-Entscheidungen werden aus wirtschaftlichen Gründen getroffen. Es ist billiger, IT-Services auszulagern, weil Service Provider aufgrund von Skaleneffekten und Wettbewerbsdruck mit geringeren Kosten liefern können.
- **Kernkompetenz.** Organisationen, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren wollen, entscheiden sich für die Auslagerung von IT-Services, weil diese als Commodity-Leistungen betrachtet werden.
- **Capability - Fähigkeiten.** Für bestimmte Tätigkeiten oder Services, bei denen spezifische Fähigkeiten benötigt werden, sind Organisationen bereit, diese auszulagern.

Die Service Integrator Funktion kann auch zwischen Kunden und Service Provider aufgeteilt werden. Dieses Hybrid-Modell erzwingt jedoch ein klare Rollen- und Verantwortungsregelung. In der folgenden Graphik werden die Vor- und Nachteile aus Sicht des Kunden für verschiedene SIAM-Modelle aufgezeigt.



6. SIAM Implementations-Roadmap

Die Umsetzung eines SIAM-Betriebsmodells ist ein leicht zu unterschätzendes Unterfangen. Erfahrungen im Service Management Umfeld sind zwar hilfreich, reichen jedoch bei weitem nicht aus. Es braucht neben SIAM-Fachwissen und Service Management-Praxis eine grosse Erfahrung im Aufbau von Governance-Systemen, Vertrags-Management und Fingerspitzengefühl in der Zusammenarbeit in einem Multikulturellen und organisationsübergreifenden Betriebsumfeld. Ein erfahrener Berater kann hier neben Prozess- und Vertragstemplates viel Erfahrung in der Positionierung innerhalb der Service Organisation, der Etablierung von Zusammenarbeitsprinzipien und im Coaching eines SIAM-Betriebsteams einbringen.

Das SIAM Body of Knowledge von Scopism hat einen pragmatischen Leitfaden zur Umsetzung von SIAM in 4 Phasen definiert:

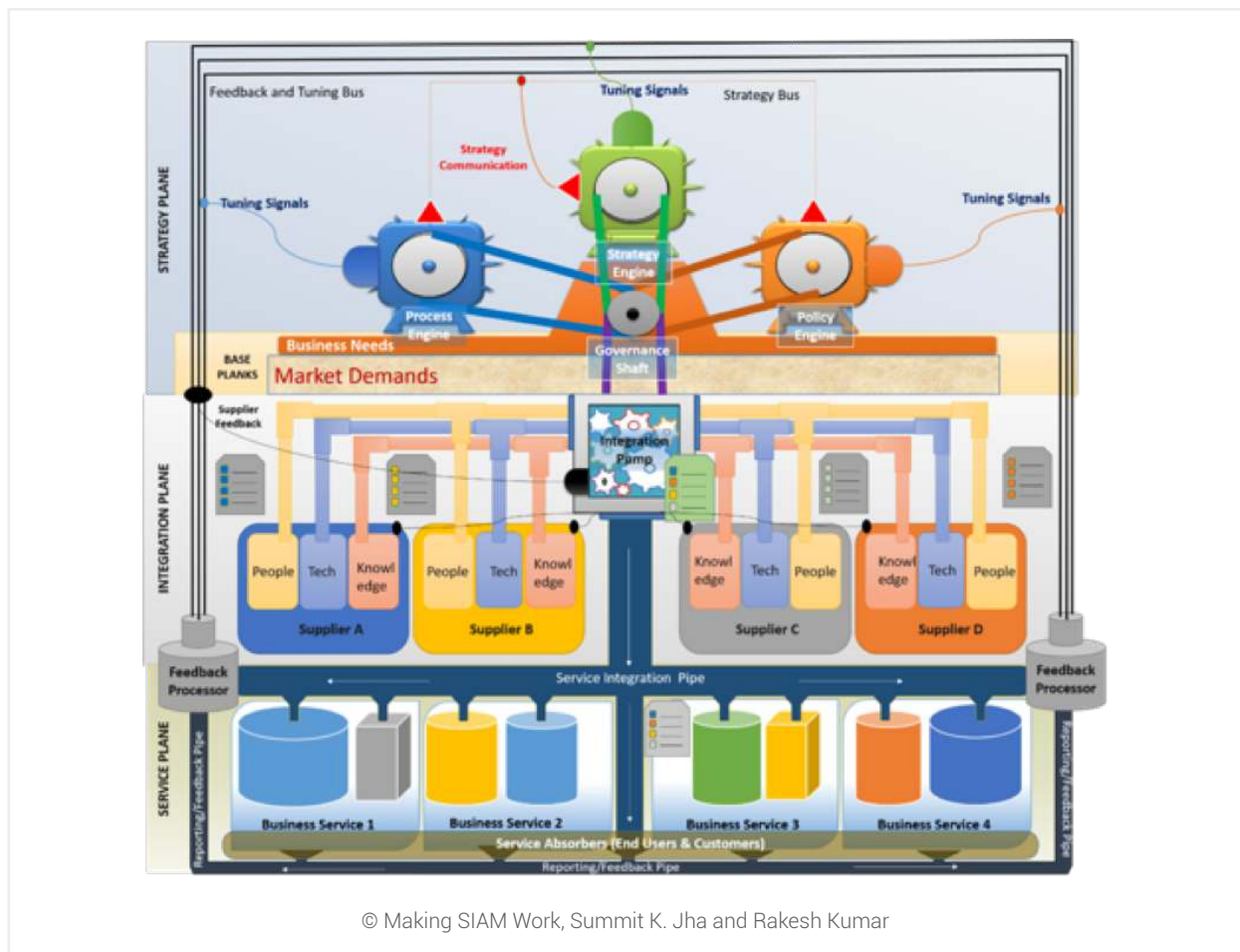
- 1) Discovery & Strategie:** Diese wichtige erste Phase zieht darauf ab, ein klares Verständnis der Situation im Unternehmen zu schaffen, um darauf basierend eine Entscheidung für SIAM als Betriebsmodell zu schaffen und die Umsetzung zu initiieren. Es gilt dabei die bestehende Sourcing-Strategie zu klären und insbesondere die aktuelle Multiprovider-Situation zu würdigen. Dabei gilt es auch selbstkritisch zu beurteilen, ob die Organisation selber in der Lage ist, ein SIAM-Konzept intern aufzubauen, oder besser nach einem geeigneten SIAM-Provider Ausschau zu halten.
- 2) Plan & Build:** Diese Phasen sind grundsätzlich nicht als Wasserfall zu betrachten, sondern eine logische Abfolge der verschiedenen Implementations-Schritte. Plan & Build kann daher schon sehr rasch gestartet werden und die Grundsätze des SIAM-Designs fest gelegt werden. Insbesondere in dieser Phase gilt es die Governance-Strukturen zu definieren und die Integrations-Aspekte bei den Prozessen und Toolschnittstellen zu klären. Die bestehenden Service Provider gilt es hier auch zu überprüfen, inwieweit sich diese in ein SIAM-Modell integrieren lassen (wollen) und ob allenfalls Service Provider gewechselt werden müssen.
- 3) Implementierung:** Nachdem das Konzept und der SIAM-Design festgelegt sind, kann mit der Implementierung von SIAM gestartet werden. Bei einem externen SIAM-Provider beginnt dies mit dem Onboarding des Kunden. Ansonsten mit dem Onboarding der Service Provider und deren Services. Bestehende Verträge müssen aufgelöst und mit SIAM-Verträgen ersetzt werden. Das SIAM-Betriebsteam muss geschult und für die neuen Herausforderungen fit gemacht werden. Ob nun SIAM als Big Bang eingeführt wird oder

doch eher ein phasenweises Vorgehen bevorzugt wird, hängt von der Komplexität und der Anzahl zu integrierenden Service Provider inclusive deren Services ab.

4) Run & Improve: Mit der Transition ist SIAM nicht abgeschlossen. SIAM ist ein Management System, welches laufend überprüft und optimiert werden muss. Erst in der Zusammenarbeit mit einem Service Integrator wird die Qualität der integrierten Services sichtbar. Neben der Sicherstellung der einzelnen Services gemäss Supplier-Verträge gilt es als gemeinsames Service Ökosystem übergeordnete Ziele zu erreichen. Hierzu sind laufend gemeinsame Workshops zur Identifikation von Verbesserungsinitiativen durchzuführen und das SIAM-Modell so zu einem optimierten und auf Business ausgerichteten Multiprovider Management System auszurichten. Gegenseitiges Vertrauen und Transparenz sind dabei die Basis für offenen und ehrlichen Feedback. Der Service Integrator nimmt hier eine wichtige und verantwortungsvolle Rolle ein und muss alle Partner neutral und unparteiisch einbinden, damit dieses Vertrauen auch erarbeitet werden kann.

7. Schlussbemerkungen

SIAM ist eine der heute zentralen Herausforderungen von Unternehmen und IT-Organisationen, welche mit einer Multiprovider-Situation konfrontiert sind. Wenn die Service Provider einmal unter Vertrag genommen wurden, ohne die Rolle des Service Integrators zu klären, wird es nachträglich sehr schwierig, die Zusammenarbeit auf ein SIAM-Ökosystem umzugestalten. Das SIAM-Design und eine gute Governance sind dabei zentrale Anforderungen, die dabei helfen, die notwendigen Definitionen und Komponenten einzurichten. Viele interne IT-Organisationen möchten diese Rolle gerne selbst wahrnehmen, überschätzen sich oft dabei aber oft, weil die dazu notwendigen Skills und Erfahrungen fehlen. SIAM muss selbst als ein Service betrachtet werden, welcher eindeutig einen Mehrwert für Unternehmen hat. Die Frage, wer diesen Service wahrnehmen soll, muss ganz zu Beginn des SIAM-Projektes festgelegt werden. Es gibt im Markt immer mehr professionelle Service Provider, welche genau dies als Service anbieten. Die Verantwortung gibt man dabei nie aus der Hand – aber ein Partner, als Single-Point-of-Visibility hilft Unternehmen, sich auf ihr Kernprozess zu konzentrieren, anstelle sich mit der Koordination von externen Providern herumschlagen zu müssen.



Quellen:

- SCOPIS, SIAM Professional Body of Knowledge, 2nd Edition
- An introduction to SIAM, Kevon Holland, Axelos Whitepaper
- SIAM Principles and Practices for Service Integration and Management, Dave Armes, Niklas Engelhart, Peter McKenzie, Peter Wiggers
- Blog.itil.org



Martin Andenmatten

CEO bei Glenfis AG
CISA, CRISK, CGEIT und ITIL-Master

Martin Andenmatten ist Geschäftsführer und Gründer der Glenfis AG. Er berät und coacht interne und externe IT-Organisationen auf ihrem Weg zum strategischen Business Partner und versteht sich als Enabler für die digitale Transformation. Martin ist fundierter Kenner der etablierten Best Practice Frameworks und Methoden und weiss diese auf die jeweilige Kundensituation angepasst einzusetzen.

<https://glenfis.ch>

Über Glenfis AG

Als unabhängiges Beratungs- und akkreditiertes Schulungsunternehmen machen wir Unternehmen, Service Provider und Mitarbeiter fit für die Anforderungen, die Cloud- und Multi-Sourcing jetzt und in Zukunft an sie stellen. Dazu nutzen wir das «glenfisPrinzip», ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem neben dem theoretischen Wissen (Kennen) insbesondere das praktische Know-how (Können) vermittelt wird, mit dem das Gelernte im Unternehmen, bzw. der Organisation erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann (Tun).

Glenfis – unabhängig & anerkannt zu Ihrem Vorteil

Glenfis vermittelt Wissen und Können, die zur Qualitätssteigerung von Cloud und Sourcing Strategien und Umsetzungen, IT Compliance, Governance sowie Security und Service Management beitragen, und unterstützt seine Kunden dabei, diese erfolgreich zu implementieren und anzuwenden.

Akkreditiert und Spezialisiert

Als führendes und unabhängige Beratungs- und akkreditierte Schulungsunternehmen ist Glenfis auf Aufbau und Umsetzung einer durchgängigen und ganzheitlichen IT Governance – insbesondere im Zusammenhang mit den neuen Anforderungen, die Cloud und Sourcing mit sich bringen – spezialisiert.

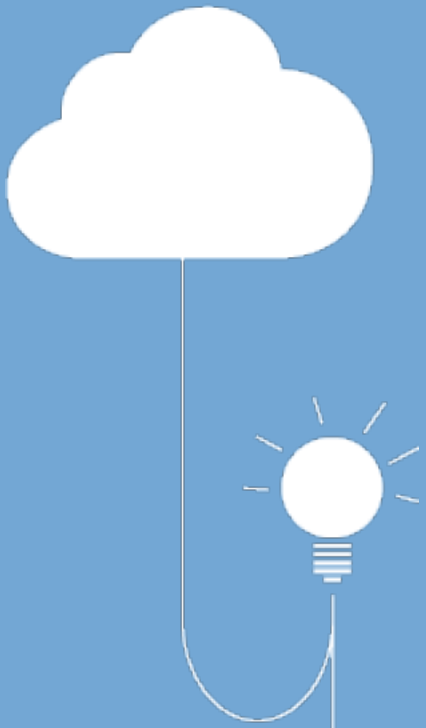


Umfassend und kundenbezogen

Aufgrund unseres umfassenden Ansatzes in Beratung, Schulung und Coaching entwickeln wir Sourcing und Service LifeCycle Konzepte, die sowohl auf die strategischen Geschäftsziele unserer Kunden ausgerichtet sind, als auch das Einhalten sämtlicher regulatorischer Vorschriften sicherstellen.

Zielgerichtet und praxisnah

Pragmatisches Denken und qualitätsbewusstes Handeln sind die Basis, auf der wir in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden erstklassige und prozessorientierte IT Service Management Konzepte entwickeln. Dabei gilt unser Grundsatz: Wir machen, was wir schulen – und wir schulen, was wir machen. So entwickeln und vermitteln wir nicht nur praxisorientierte sondern auch praxiserprobte und vor allem nachhaltige Lösungen.



Glenfis AG

Service & Sourcing Excellence
Kennen. Können. Tun.

Badenerstrasse 623
CH-8048 Zürich

Tel.: +41 44 202 81 10
Fax: +41 44 202 81 11
Email: info@glenfis.ch