

KARER

CONSULTING

SIAM

Service Integration
And Management



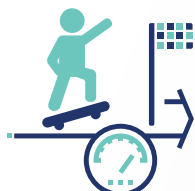
Karer Consulting

SIAM-Umfrage 2019 DACH



Über Karer Consulting

Die Karer Consulting ist eine international tätige Unternehmensberatung mit Standorten in Deutschland und der Schweiz. Seit über 20 Jahren sind wir ein zuverlässiger Partner, wenn es darum geht, den Wertbeitrag der IT in den Unternehmen zu steigern. Als zertifizierte Projektmanager mit mehr als 1500 abgeschlossenen Projekten sind wir Experten für IT Prozess- und Organisationsberatung. Diese Expertise bildet die Basis für unser Beratungsportfolio:



Project and Transformation Management



Service Integration and Management



Business Relation and Portfolio Management

Project and Transformation Management: Die IT-Welt wird immer schneller und agiler. Die Fachbereiche in Ihrem Unternehmen erwarten profunde und professionelle Unterstützung durch die IT in all ihren veränderungsgetriebenen Projekten. Die Kompetenz, IT-Projekte erfolgreich und präzise zu managen, wird deshalb immer entscheidender. Und diese Veränderung verlangt nach einem tiefen Change und Projekt Management.

Service Integration and Management: Wir sind Experten für Service Integration and Management. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Ihr SIAM-Ecosystem und stellen damit sicher, dass die Herausforderungen einer Multi-Provider-Struktur beherrschbar sind und deren Vorteile realisiert werden. Unsere zugrundeliegende SIAM-Implementierungsmethode setzen wir hierzu seit Jahren mit großem Erfolg ein.

Business Relation and Portfolio Management: Die fortschreitende Digitalisierung und damit beschleunigte Anpassung der Geschäftsmodelle erfordert eine starke Allianz zwischen der IT und dem Kerngeschäft Ihres Unternehmens.

Wichtig für den Erfolg: Kurze Entscheidungswege, schnelle Umsetzung innovativer Veränderungen sowie ein optimaler Einsatz von Ressourcen – und das alles auf Basis der strategischen Prioritäten.

Einleitung

Über Jahre haben sich die Delivery Modelle zur Erbringung von IT Services fortwährend verändert. Vom Eigenbetrieb, über das Sourcing bestimmter Servicebestandteile oder ganzer Services, bis hin zur Integration von Cloud-Lösungen in die Leistungserbringung der IT Organisation. Getrieben von Kostensenkungen oder Best-of-Breed Ansätzen sind durch diese Entwicklung hybride Delivery Modelle entstanden. Dies bedeutet, i.d.R. sind heute eine Vielzahl von internen und externen Providern in die Serviceerbringung einer IT Organisation involviert. Die Steuerung dieses Netzwerks verlangt zunehmend Aufmerksamkeit. Mangelnde Zusammenarbeit und Integration des Netzwerks führen zu Einschränkungen in der Servicequalität. Ebenso verhindern sie eine schnelle Anpassung der IT Services an die Bedürfnisse des Business.

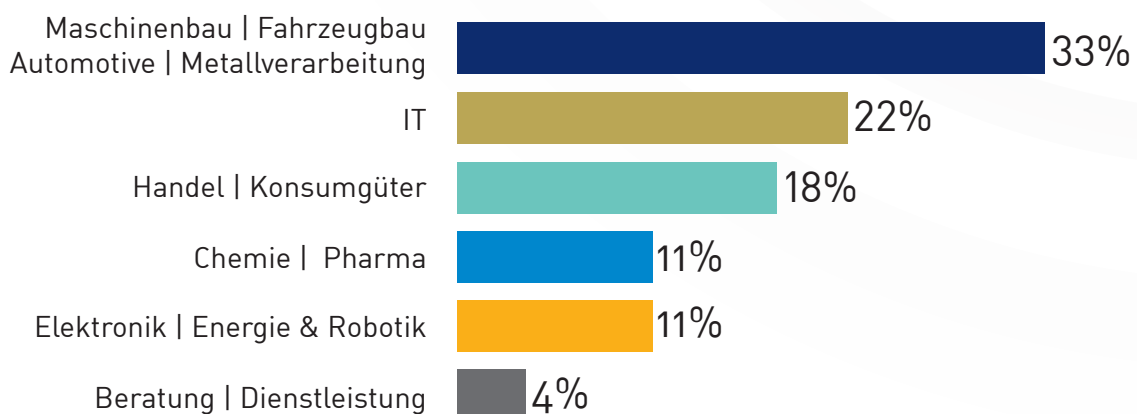
Um die Vorteile dieser hybriden Delivery Modelle sicherzustellen, ohne Kundenzufriedenheit, Servicequalität und Agilität zu gefährden, ist daher eine professionelle Steuerung des Delivery Netzwerks notwendig. Die Disziplin Service Integration and Management (SIAM) stellt hierzu Konzepte und Methoden bereit und gewinnt, unserer Beobachtung nach, zunehmend an Bedeutung. Mit dem Ziel diese Einschätzung empirisch zu belegen, aber auch den praktischen Nutzen, die Herausforderungen bei der Einführung sowie die konkreten Ausprägungen bei der Einfügung von SIAM zu verdeutlichen, wurde eine entsprechende Umfrage im Mai 2019 durchgeführt. In Zusammenarbeit mit der Ravensburg-Weingarten University (RWU) wurde die Umfrage erarbeitet und in Kooperation mit dem CIO-Magazin distribuiert. Die Ergebnisse basieren auf 45 Antworten von Führungskräften aus verschiedenen IT Organisationen. An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Teilnehmern bedanken!

Das folgende Whitepaper enthält die Ergebnisse der Umfrage, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde.

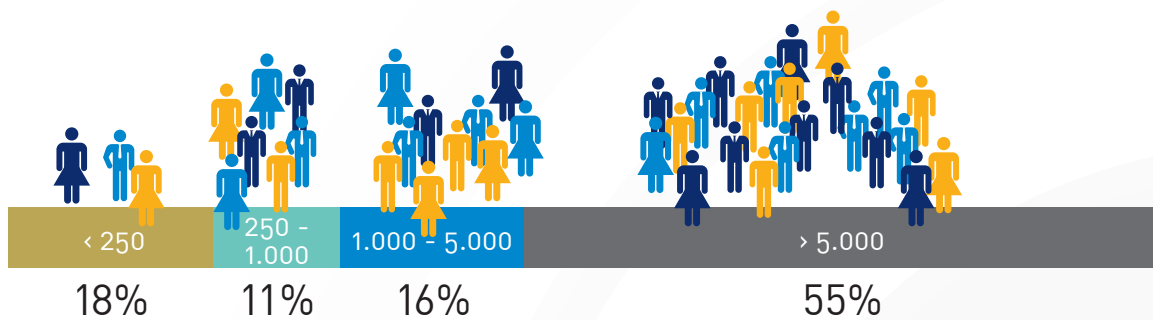
1. Teilnehmende Unternehmen

In diesem Abschnitt wird die Zusammensetzung der Teilnehmer ausgewertet. Zu diesem Zweck wurden die Unternehmensbranche, Unternehmensgröße und Position im Unternehmen erhoben. Insgesamt haben 45 Führungskräfte an unserer Umfrage teilgenommen.

1.1 Unternehmensbranche



1.2. Unternehmensgröße



1.3 Position im Unternehmen (Top 5)



2. Die Einführung von Service Integration and Management (SIAM)

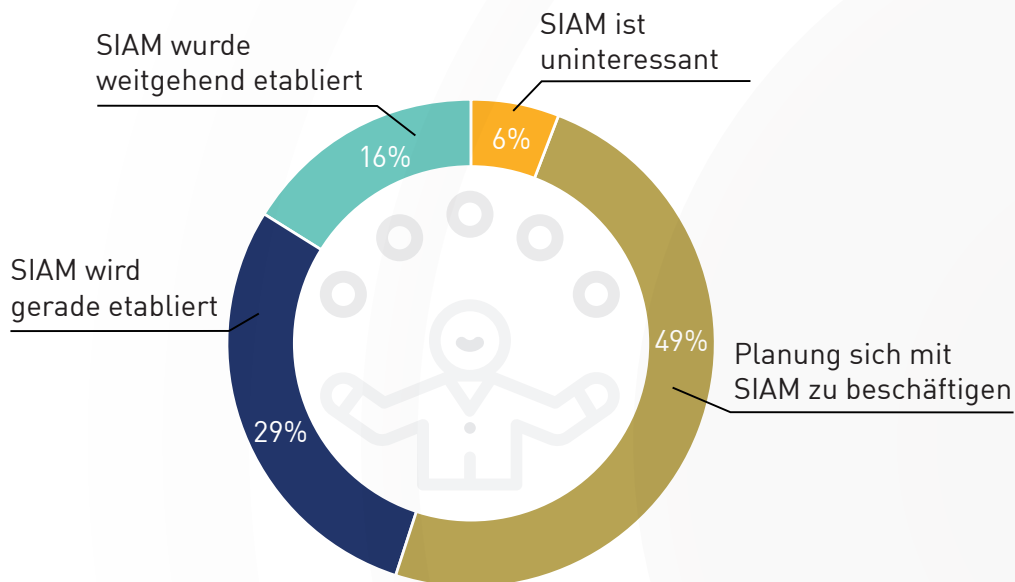
2.1 Definition von SIAM

Service Integration and Management (SIAM) ist ein Management-Ansatz, der der steigenden Komplexität von IT-Delivery-Modellen gerecht wird. Diese werden durch Entwicklungen im Bereich der digitalen Transformation, der Nutzung von Best-of-Breed Lösungen und dem Wunsch nach Qualitätssteigerung und Kostensenkung immer stärker fragmentiert. Zudem entscheiden sich immer mehr IT-Organisationen ihre IT-Services selektiv an verschiedene IT-Dienstleister auszulagern, aber auch dedizierte IT-Services noch selbst zu erbringen. Das Ergebnis: eine Multiprovider-Landschaft die effektiv gemanagt werden muss.

Service-Integration (SI) bezeichnet diejenige Funktion in einer IT-Organisation, die in einem Multi-Provider-Umfeld die notwendige Koordination der Service-Erbringung übernimmt. Diese Steuerung basiert auf Best-Practices und Standards und wird über die gesamten Service-Lifecycles und das Service-Portfolio hinweg betrachtet.

2.2 Zu welchem Grad ist SIAM im Unternehmen etabliert?

Rund 45% der teilnehmenden Unternehmen antworteten, dass SIAM im Unternehmen weitgehend etabliert ist bzw. gerade eingeführt wird. Aus dieser Gruppe gaben 85% an, dass ihr Unternehmen mehr als 10,000 Mitarbeiter beschäftigt. Auf Basis dieser Zahlen ist festzuhalten, dass sich aktuell überwiegend größere Firmen mit SIAM befassen, möglicherweise aufgrund einer umfangreicheren Anzahl an Lieferanten und einem höheren Budget zur Einführung eines Service-Integration-Layers. Tendenziell lässt sich ebenfalls erkennen, dass kleine und mittlere Unternehmen beginnen, sich mit SIAM zu befassen.



2.3 Welches SIAM-Modell ist im Einsatz bzw. in Planung?

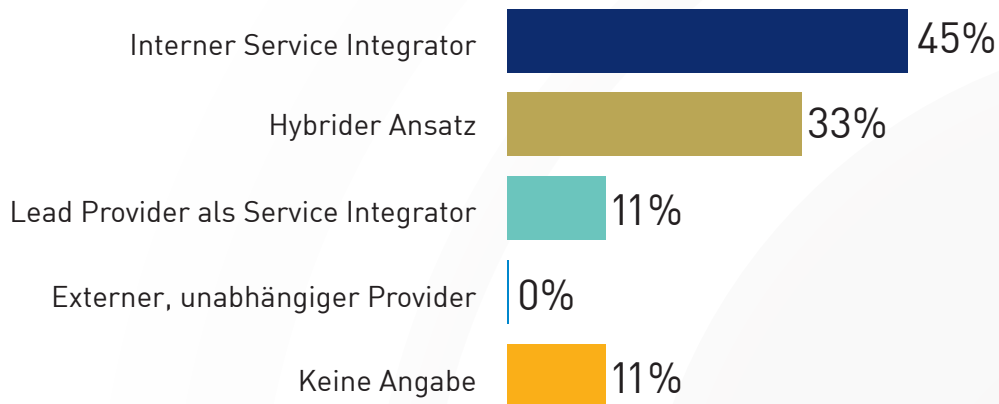
Bei der Einführung von SIAM stellt sich die Frage der organisatorischen Verankerung der SIAM Funktion. Hierzu stehen grundsätzlich vier Optionen zur Diskussion:

- **Interner Service Integrator:** Die Funktion wird innerhalb der IT Organisation etabliert.
- **Externer, unabhängiger Provider:** Ein auf SIAM spezialisierter, externer Dienstleister übernimmt die Steuerung der Multi-Provider-Landschaft
- **Lead Provider als Service Integrator:** Die Funktion der Service Integration übernimmt der Provider, welcher die meisten anderen IT Services liefert.
- **Hybrider Ansatz:** Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für SIAM werden zwischen interner IT Organisation und einem externen Providern geteilt.

Nur 11% der Befragten entschieden sich für das Szenario Lead Provider als Service-Integrator. Es birgt Vereinfachungen, wenn bereits der überwiegende Teil der IT-Services von einem Provider erbracht wird und dieser auch die restlichen Services für den Kunden integriert.

Ein hybrider Ansatz bietet sich an, wenn die Kundenorganisation zunächst von einem erfahrenen externen Service-Integrator lernen und Fähigkeiten aufbauen möchte, um mittelfristig die Rolle des Service-Integrators zu übernehmen, oder aber die Kernsteuerungsaufgaben selbst übernehmen, einfache operative Tätigkeiten jedoch auslagern will.

Jedoch entschied sich die Mehrheit (45%) aller befragten Unternehmen für einen internen Service Integrator als präferiertes SIAM-Modell. Dieses Modell birgt Vorteile, wenn die Organisation bereits erste Erfahrungen im Bereich der Providersteuerung gesammelt hat und ein hohes Maß an Kontrolle über die Service-Integration fordert.

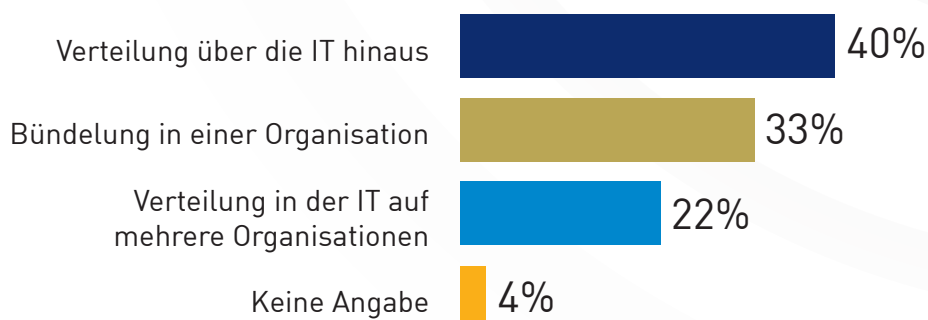


Das Modell eines reinen unabhängigen SIAM-Providers scheint sich zumindest unter den befragten Unternehmen noch garnicht etabliert zu haben.

2.4 Wie werden die Kompetenzen und Rollen im SIAM-Ansatz organisiert?


Zum einen antworteten 40% der Unternehmen, dass der Service-Integration-Layer sowohl in der IT als auch in anderen Fachdisziplinen (z.B. Einkauf) verankert ist. Zum anderen präferieren über 30% die Bündelung der Kompetenzen und Rollen in einer separaten Funktion innerhalb der IT. Generell lässt sich festhalten, dass knapp drei Viertel der Befragten einen ganzheitlichen Service-Integration-Layer schaffen möchten, um somit Synergien und Skaleneffekte für das Unternehmen zu ermöglichen.

Unserer Erfahrung nach ist die enge Abstimmung der SIAM-Funktionen ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Multiprovider-Steuerung. Ob der Integrations-Layer eine separate Aufbauorganisation ist, oder als Matrix-Organisation aufgesetzt wird, orientiert sich mehr an kulturellen, als an fachlichen Gegebenheiten.



2.5 Was treibt Unternehmen an, SIAM zu etablieren? (Mehrfachnennungen möglich)

Die Ergebnisse zeigen, dass der primäre Treiber sich mit SIAM zu beschäftigen, die Schaffung einer Multi-Provider-Umgebung ist, mit der Erwartung die Service-Qualität zu steigern. Auch sind anstehende Outsourcing-Vorhaben ein Antrieb zur Einführung von SIAM, da mit SIAM deutlich kürzere On- und Offboarding Zeiten von IT-Providern möglich werden. SIAM fördert gezielt die Provider zur stetigen Verbesserung der Dienstleistungen und eröffnet Spielräume zur Anpassung an sich ändernde Geschäfts- und Technologiestrategien. Das SIAM-Modell sorgt für die nötige Kontrolle der gesamten Multi-Provider-Umgebung, durch eine konsistente Ausübung der Governance und eine professionelle Steuerung aller internen und externen Dienstleister.

1. Erweiterung des Provider Portfolios / Schaffung einer Multiproviderumgebung
 2. Anstehendes Outsourcing Vorhaben / Request for Proposal
 2. Fehlende Kontrolle über bestehende Provider
 3. Wechsel von einem zum anderen Provider
- 

2.6 Welche Herausforderungen gibt es bei der Etablierung des SIAM-Ansatzes? (Mehrfachnennungen möglich)

Die größte Herausforderung sahen die Befragten in der Veränderung der Kultur und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Ein wichtiger Bestandteil bei der Etablierung von SIAM ist die Vorbereitung und Beteiligung aller Stakeholder in den Veränderungsprozessen und Etablierung einer kooperativen Kultur.

Interessanterweise sahen die Unternehmen, die eine interne Service-Integration-Funktion bevorzugen, als zweitgrößte Schwierigkeit die fehlenden internen Fähigkeiten für den Aufbau einer SIAM-Funktion. Resource Augmentation kann Unternehmen allerdings dabei unterstützen. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, seine Ressourcen zu vergrößern, indem interne Mitarbeiter die Mehrzahl an Rollen innerhalb des Service-Integrators füllen und durch Ressourcen externer Firmen unterstützt werden. Ebenso sichert eine gemangte Transition der Mitarbeiter, von der aktuellen Organisation in die neue SIAM Organisation, einen erfolgreichen Aufbau der SIAM Funktion. Skill-Assessment und Mitarbeiterentwicklung stehen hierbei im Fokus.

- Veränderung der Kultur und des Verhaltens
- Fehlende interne Skills zum Aufbau der SIAM Funktion
- ITSM Prozess und Tool Harmonisierung

2.7 Welchen Nutzen hat SIAM für die Organisation? (Mehrfachnennungen möglich)

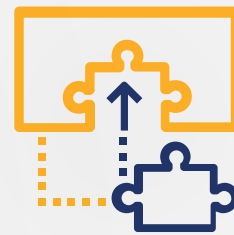
Der SIAM Ansatz basiert auf einer Kultur der Kollaboration aller Beteiligten. Die bessere Zusammenarbeit zwischen den Providern ist, nach Meinung der Unternehmen, der größte Nutzen für die Organisation. Dagegen befindet sich die bessere Provider Performance nur auf dem sechsten Platz.

Dementsprechend scheint nicht die individuelle Leistung der Lieferanten im Vordergrund zu stehen, sondern das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels. Etabliert bei der Einführung von SIAM muss die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ein integraler Teil der Kultur der werden.



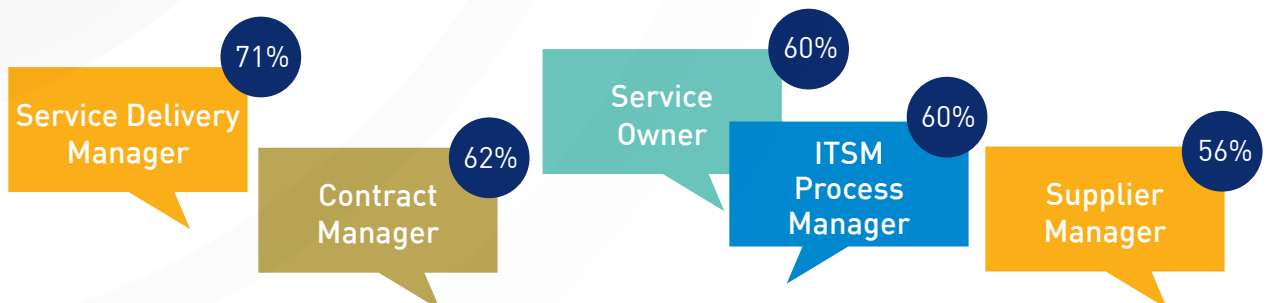
2.8 Was beinhaltet die SIAM Funktion? (Mehrfachnennungen möglich)

Bei der Frage nach dem Umfang der SIAM Funktion wurde erwartungsgemäß das IT-Service-Management (84%) und das Provider Management (78%) auf die ersten Plätze gewählt. Die crossfunktionalen Services, wie Service-Desk und IAM sind nur in Teilen der befragten Unternehmen Bestandteil des SIAM-Layers. Bei der Frage, wie operativ der SIAM-Layer ist, gehen auch unserer Erfahrung heraus, die Meinungen stark auseinander.



2.9 Welche Rollen sind Teil der SIAM Funktion? (Mehrfachnennungen möglich)

Obwohl das Service Delivery Management nur von 51% der Befragten als Teil des SIAM-Integration-Layers gesehen wird, wird der Service Delivery Manager als die wichtigste Rolle genannt. Im Zusammenspiel mit dem Service Owner ergibt sich ein wichtiges Gespann zur erfolgreichen Integration neuer Services, sowie zum reibungslosen Betrieb.



Service Delivery Manager: Operative Steuerung der Serviceerbringung über unterschiedliche Dienstleister hinweg.

Contract Manager: Vertragsvereinbarungen und -pflege mit Dienstleistern.

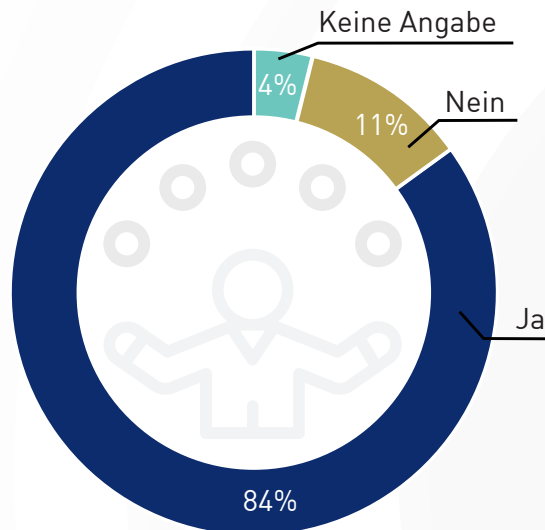
Service Owner: Strategische und taktische Entwicklung und Steuerung eines IT Service.

ITSM Process Manager: Prozessverantwortung für ITSM Prozesse und Tools.

Supplier Manager: Überwachung der Lieferung der vereinbarten Leistung.

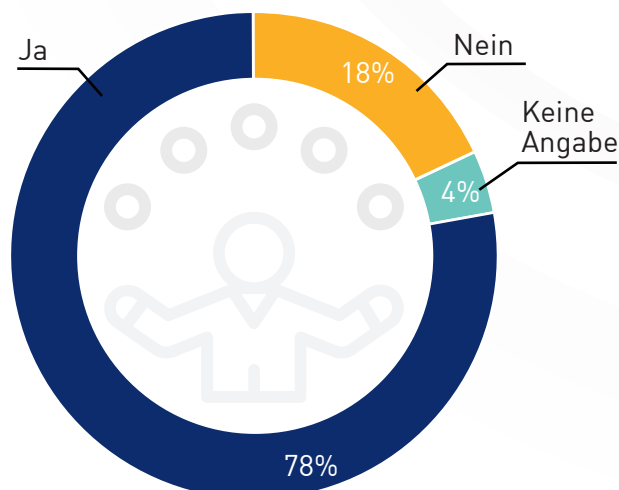
2.10 Dient SIAM als Lösungsansatz zur Integration von Cloud-Angeboten in die Service Erbringung?

Cloud Services werden immer populärer und ermöglichen Flexibilität, bringen jedoch auch Komplexität. Verschiedene End-to-End-Services bestehen aus einer Vielzahl von Service-Komponenten, die individuell zubuchbar sind und von verschiedensten Providern bereitgestellt werden. Dementsprechend ist SIAM auch hier ein wichtiges Framework, um durch die Steuerung die Qualität des Ende-zu-Ende-Services sicherzustellen.



2.11 Dient SIAM als Unterstützung und/oder Voraussetzung für Themen wie Digitalisierung oder Industrie 4.0?

Die Teilnehmer antworten mit einem klaren „Ja“. Multi-Sourcing ist zum Standard geworden, gerade durch Entwicklungen im Bereich von Internet of Things (IoT), Cloud Produkten oder neuen XaaS Business Modellen. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung eine agile IT-Supply-Chain bereitzustellen. SIAM ermöglicht die Integration unterschiedlichster IT-Service-Lieferanten in eine ganzheitliche, auf das Business ausgerichtete Service Organisation.



Schlusswort



Die Ergebnisse unserer SIAM Umfrage 2019 in Deutschland, Österreich und der Schweiz belegen, dass SIAM eine zunehmend wichtige Rolle in IT-Organisationen einnimmt. Aktuell sind Großunternehmen die Vorreiter was die Einführung von SIAM angeht, allerdings folgen momentan kleine und mittlere Unternehmen.

Die Veränderung der Kultur, fehlende Skills zum Aufbau von SIAM und die ITSM Prozess- und Tool-Harmonisierung werden als wesentliche Herausforderungen bei der Etablierung von SIAM gesehen. Betrachtet man die genannten Vorteile von SIAM, zeigt sich gleichzeitig der Handlungsbedarf SIAM-Strukturen zu schaffen. Professionelles Management komplexer Delivery Modelle in einer Multi-Provider-Landschaft ist unerlässlich, um die Servicequalität sicherzustellen.

Ebenso zeigt die Umfrage deutlich, dass die Befragten die Steuerung ihrer Leistungserbringung nicht aus der Hand geben möchten. Zwar klingt das Sourcing der Service Integration verlockend, doch bringt der Verlust von Know-how und die Abhängigkeit von einem SI Dienstleister ein hohes Risiko mit sich.

Durch unsere Erfahrung aus zahlreichen SIAM Einführungsprojekten helfen wir Ihnen gerne, die Herausforderungen bei der Einführung zu meistern und unterstützen Sie den Wertbeitrag Ihrer IT zu steigern.

A blue ink handwritten signature, appearing to read 'C. Baier', written in a cursive style.

Christian Baier
Vorstand

Karer Consulting AG

Altdorfer Straße 11 • 88276 Berg/Ravensburg
+49 (0) 751 185 275-0 • www.karer-consulting.com