

Managed Services

Der Weg zum erfolgreichen Managed- Service- Projekt

Managed Services werden weiter an Bedeutung gewinnen – über alle Unternehmensgrößen hinweg. Ob ein Managed-Service-Projekt langfristig erfolgreich ist, hängt erheblich von der effektiven Zusammenarbeit von Service Manager und Provider Manager ab.



Gerade in Zeiten mangelnder IT-Ressourcen und steigender Erwartungshaltung an die IT-Abteilungen zeigen Trends wie Cyber Security, Digitalisierung und Cloud die Grenzen der eigenen Betriebsmöglichkeiten auf. Viele Kunden entscheiden sich daher für Managed Services. Allerdings hat sich gezeigt, dass der Weg zum erfolgreichen Managed-Service-Projekt steinig sein kann, insbesondere beim sogenannten »1st Generation Outsourcing«, also bei Unternehmen, die ihre IT bisher selbst betrieben haben und sich erstmalig mit dem Thema Managed Services befassen. Im Rahmen dieses Artikels soll der Weg zum erfolgreichen Managed Service-Projekt aufgezeigt und die wichtigsten Erfolgsfaktoren beleuchtet werden.

Die Abbildung 1 verdeutlicht die einzelnen Phasen und die involvierten Rollen im Lebenszyklus von Managed-Service-Projekten.

Service Design. Für die erfolgreiche Umsetzung eines Managed-Service-Projekts ist es unabdingbar, bereits vor Projektbeginn eine eindeutige Leistungsdefinition in der Service-Design-Phase festzulegen. Zu einer aussagekräftigen Leistungsdefinition gehören neben dem eigentlichen Leistungsumfang vor allem die Verantwortlichkeiten,

Mitwirkungspflichten und Abgrenzungen des Providers in Bezug auf die zu erbringenden Leistungen.

Unklarheiten oder unterschiedliche Interpretationen an dieser Stelle führen in der Regel zu erheblichen Problemen in der Betriebsphase und wirken sich zwangsläufig auch nachteilig auf die Service-Qualität aus. Zudem lassen sich Fehler in dieser Phase später nur schwer beheben beziehungsweise verursachen ungeplante Kosten. Daher ist es ratsam, für die Service-Design-Phase den notwendigen Zeitrahmen vorzusehen, um die erforderlichen Festlegungen gemeinsam abstimmen und umfassend dokumentieren zu können. Als hilfreich für die Dokumentation der jeweiligen Verantwortlichkeiten erweisen sich unter anderem RACI-Matrizen. Ebenfalls sehr nützlich sind Schaubilder oder Flussdiagramme zur Darstellung der einzelnen Support-Prozesse, da oftmals erst durch die Visualisierung Schnittstellen zwischen Provider und Kunden offensichtlich werden, denen ansonsten eventuell zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Aber gerade bei Managed Services ist es erforderlich, die Support-Prozesse exakt zu definieren, da im Gegensatz zum »Full Outsourcing« meist keine Ende-zu-Ende-Verantwortung für Business-Prozesse auf Seiten des Pro-

viders existiert, sondern die Verantwortung für die Geschäftsprozesse meist beim Kunden verbleibt, was zwangsläufig Abstimmungsbedarf nach sich zieht.

Anbieterseitig haben sich modulare Service-Angebote durchgesetzt, die im Service-Katalog definiert sind. Im Rahmen des Service Designs werden die gewünschten Module aus dem Katalog individuell kombiniert und mit den benötigten Service Level Agreements (SLAs) unterlegt. Als Ergebnis entsteht die kundenspezifische Instanz des Service, die in den weiteren Phasen umgesetzt wird (siehe Abbildung 2).

Project Management. Bereits bei der Festlegung des Service Designs ist die Einbindung eines Projektmanagers sinnvoll, der parallel die Realisierbarkeit prüft und erste Abstimmungen mit den später für den Betrieb verantwortlichen Abteilungen vornimmt, um Themen wie Ressourcenverfügbarkeit abzustimmen. Gleichzeitig gehört es zu seinen Aufgaben, den notwendigen zeitlichen Vorlauf bis zum Betriebsübergang im Auge zu behalten. Häufig erfolgen im Rahmen einer Betriebsübernahme Infrastrukturanpassungen, beispielsweise Konsolidierungen oder Technologiemigrationen. Man spricht in diesem Fall von Transformation.

Managed-Service-Projekt

Quelle: Controlware

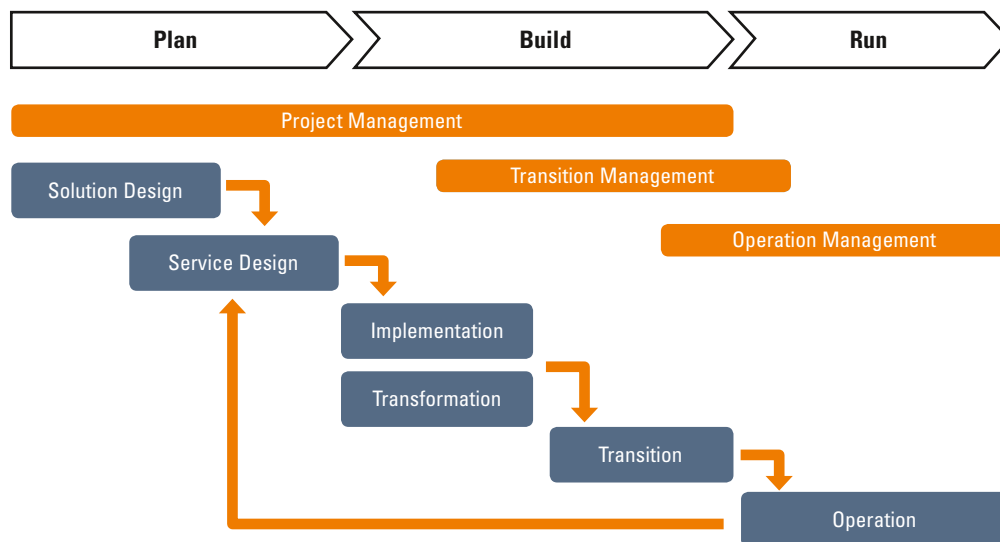


Abbildung 1: Die einzelnen Phasen und die involvierten Rollen im Lebenszyklus von Managed-Service-Projekten.

Diese Maßnahmen haben direkten Einfluss auf das Gesamtprojekt und sollten deshalb ebenfalls vom Projektmanager koordiniert werden. Professionelle Anbieter von Managed Services werden in der Regel in dieser Phase neben einem Service-Architekten und einem Projektmanager auch einen Transition-Manager einbinden, um einen reibungslosen Betriebsübergang vorzubereiten.

Transition Management. Umgehend nach der Beauftragung der Managed Services beginnt die Transition, die den reibungslosen Betriebsübergang zum Ziel hat. Im ersten Schritt werden die Service-Prozesse in einem höheren Detaillierungsgrad beschrieben. Anschließend erfolgen Sichtung, Erstellung beziehungsweise Überarbeitung der Betriebsdokumentation. In dieser Phase lassen sich gegebenenfalls noch Klärungen herbeiführen, die in der Service-Design-Phase möglicherweise offen geblieben sind. Weiterhin erfolgt auf Basis der im Service Design definierten SLAs die Festlegung von operativen Key Performance Indicators (KPIs), um die Erfüllung der Service Level Agreements auf operativer Ebene bewerten und steuern zu können. Am Ende dieser Phase steht ein Quality Gate, das nur passiert werden kann, wenn alle planerischen Anforderungen abgeschlossen und dokumentiert und somit die Voraussetzungen für die Service-Implementierung erfüllt sind.

In der anschließenden Service-Implementierungsphase wird die Verfügbarkeit von Ressourcen, Skills, Werkzeugen beziehungsweise Tools sichergestellt und überprüft, ob alle operativen Vereinbarungen und Anweisungen dokumentiert und den betroffenen Mitarbeitern kommuniziert wurden. Die Implementierungsphase schließt mit dem zweiten Quality Gate ab, das die grundsätzliche Betriebsbereitschaft signalisiert. Abhängig vom Umfang und der Komplexität des Betriebs schließt sich die Pre-Operation und/oder Pilot-Betriebsphase an. Hier wird der Nachweis erbracht, dass alle Voraussetzungen für den Regelbetrieb vorliegen. Mit dem Passieren des letz-

Service Katalog

Quelle: Controlware

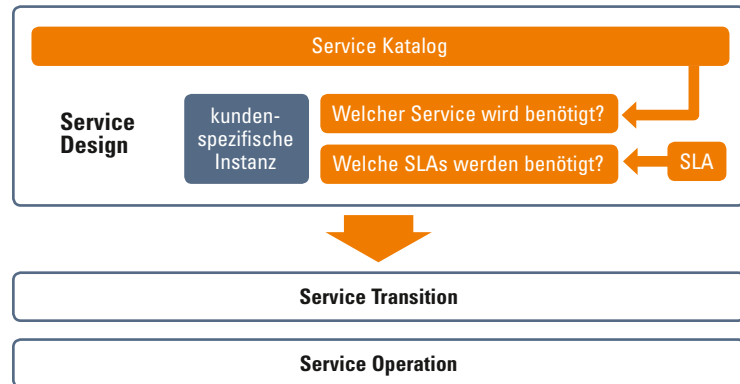


Abbildung 2: Im Service Katalog werden modulare Service-Angebote definiert. Im Rahmen des Service Designs werden die gewünschten Module aus dem Katalog individuell kombiniert und mit den benötigten Service Level Agreements unterlegt. Als Ergebnis entsteht die kundenspezifische Instanz des Service, die in den weiteren Phasen umgesetzt wird.

ten Quality Gates erfolgt der sogenannte »Change of Control« (CoC) – damit übernimmt der Managed Service Provider die Verantwortung für den Betrieb.

Operation Management. Im operativen Betrieb übernimmt der zuständige Service Manager des Providers die Steuerung der Services. Er ist der zentrale Ansprechpartner für den Kunden und Vermittler zwischen diesem und den operativen Betriebseinheiten des Providers. Um dieser Rolle gerecht zu werden, benötigt er einen Ansprechpartner auf Kundenseite, den Provider Manager. Dieser stimmt die Abhängigkeiten zwischen den IT-Prozessen und den Geschäftsprozessen des Kunden ab. Seine Hauptaufgabe ist allerdings die Steuerung des oder der externen Dienstleister, eine Rolle, auf die technisch geprägte IT-Verantwortliche häufig nicht ausreichend vorbereitet sind. Liegt doch jetzt der Schwerpunkt der Verantwortung in der SLA- und KPI-basierten Kontrolle der Provider und nicht mehr in der operativen Steuerung des Betriebs.

Ob ein Managed-Service-Projekt langfristig erfolgreich ist, hängt erheblich von der effektiven Zusammenarbeit von Service Manager und Provider

Manager ab – gilt es doch, permanent Optimierungspotenziale für den gemeinsamen Nutzen über die gesamte Vertragslaufzeit zu finden und umzusetzen. Durch diese kontinuierliche Rückkopplung zum Service Design schließt sich der Kreis und ein neuer Managed-Services-Lifecycle beginnt.

Ohne Frage werden Managed Services zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen, und zwar über alle Unternehmensgrößen hinweg. Viele Services im Cloud-Umfeld werden schon heute ausschließlich in dieser Form angeboten.

Als Systemintegrator und Managed-Service-Provider bietet Controlware modulare Managed Infrastructure, Cyber Security und Cloud Services, die es den Kunden erlauben, Routine-Tätigkeiten auszulagern und sich auf ihre geschäftsrelevanten IT-Projekte zu konzentrieren. Gleichzeitig ist es möglich, die Service-Qualität zu steigern und die Service-Zeiten zu erweitern.

Christian Bohr



Christian Bohr,
Head of Managed Services,
Controlware GmbH

www.controlware.de