

**LMU München**  
**Kompaktseminar “Prozessorientiertes IT-Service-Management”**

**Gastvortrag „ITSM in der Praxis - Erfahrungen aus der Sicht von Deloitte“**

Deloitte Consulting GmbH

09. Oktober 2008

**Deloitte.**

## Agenda

---

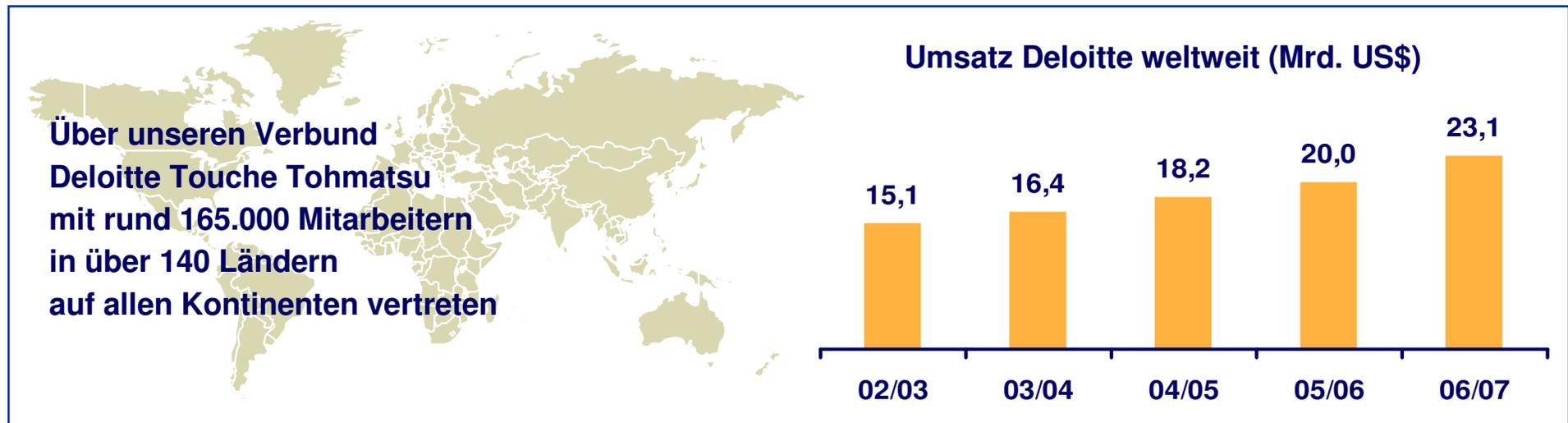
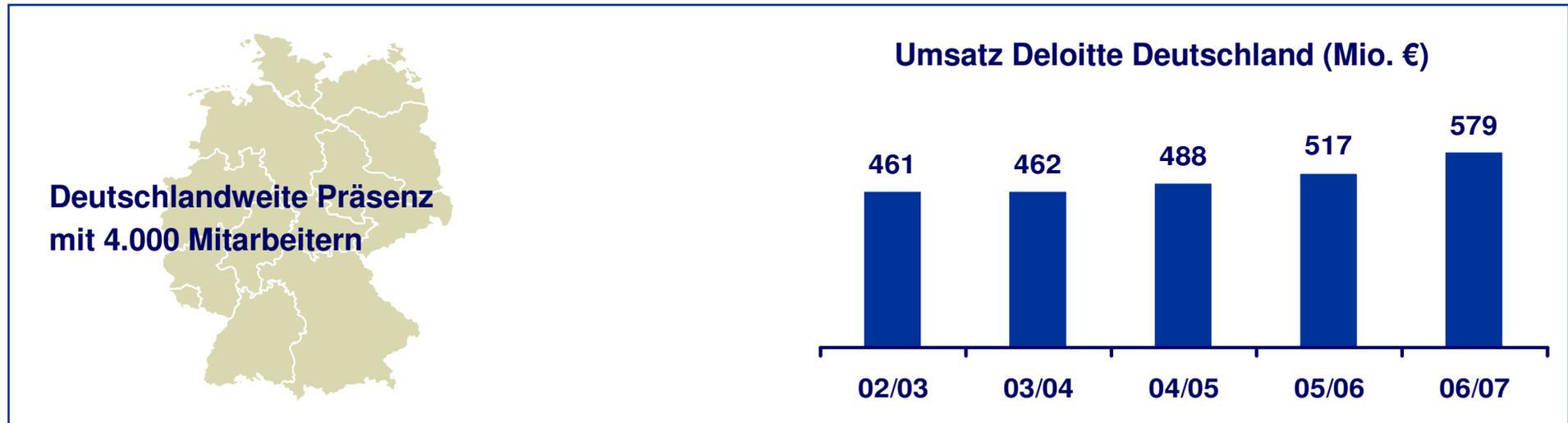
**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiel**

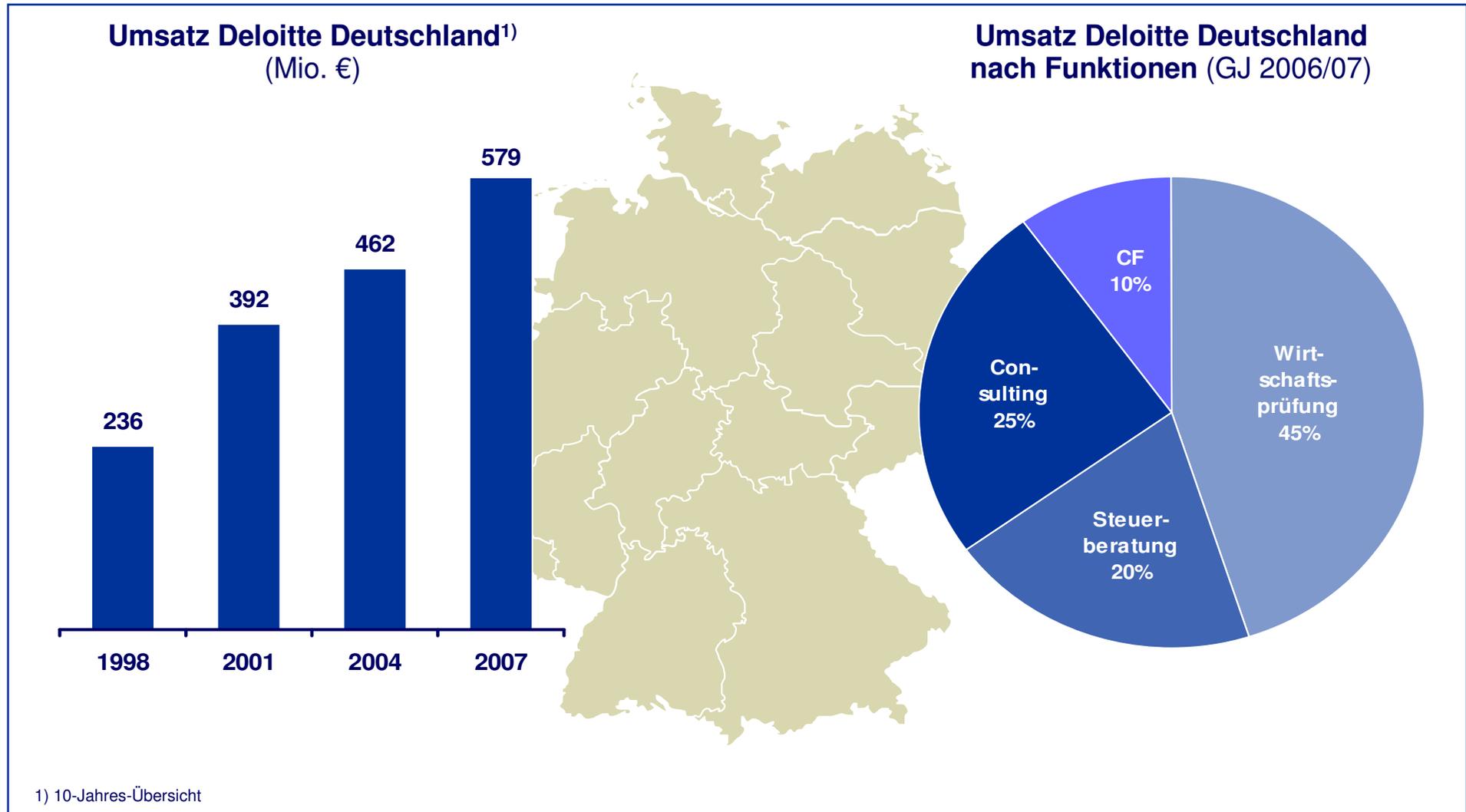
## Deloitte auf einen Blick

Erfolgreich in Deutschland und weltweit



## Daten & Fakten

### Unsere Umsatzentwicklung in Deutschland



## Consulting

Nummer 2 weltweit im Bereich Strategieberatung

---

2007 – Strategy Consulting Marketplace 2006 – 2009		
Rang	Unternehmen	Umsatz in US\$ Mio.
1	McKinsey & Co.	2.366
2	Deloitte	1.668
3	The Boston Consulting Group	1.334
4	Booz Allen Hamilton	950
5	IBM GBS	916
6	Bain & Co.	893
7	Accenture	878
8	Mercer Specialty Consulting	596
9	Ernst & Young	515
10	Capgemini	500

Quelle: Kennedy Information, 2007

# Consulting

## Nummer 4 in Deutschland

GJ 2007			
Rang	Unternehmen	Umsatz in Mio. €	Mitarbeiterzahl
1	McKinsey & Company Inc. Deutschland, Düsseldorf	630,0	2.000
2	Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München	365,0	790
3	The Boston Consulting Group GmbH, München	361,5	1.370
4	Deloitte Consulting GmbH, Hannover <sup>1)</sup>	266,0	874
5	Booz Allen Hamilton GmbH, Düsseldorf	252,0	580
6	Capgemini Consulting Deutschland GmbH, Berlin	227,0	996
7	Steria Mummert Consulting AG, Hamburg	224,0	1.497
8	BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main	220,0	1.409
9	Oliver Wyman Group, München	207,0	540
10	Bain & Company Germany Inc., München	191,0	430
11	A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf	185,0	548
12	Droege International Group AG, Düsseldorf	122,0	240

Quelle: Lünendonk, 2008      1) Inkl. Finanz- und prüfungsnaher Beratungsleistungen der Deloitte-Gruppe

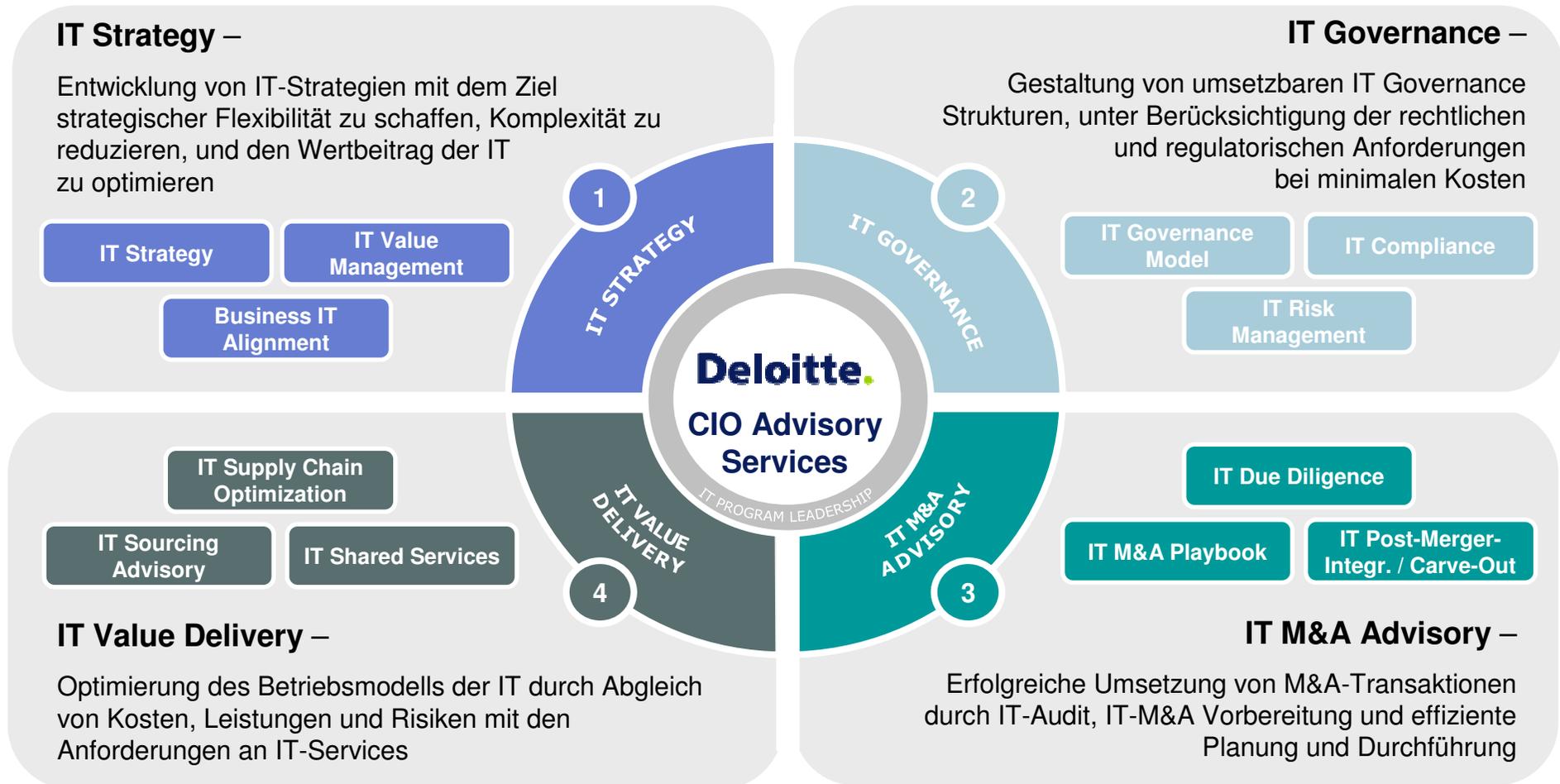
## Consulting

Unsere Lösungen für anspruchsvolle Aufgabenstellungen

---



# CIO Advisory Services unterstützen den CIO bei der Lösung strategischer Herausforderungen und Erreichen einer hohen IT Flexibilität, um eine unsichere Zukunft gestalten zu können



# Agenda

---

**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiele**

# Der heilige Gral – Die IT auf dem Weg zum Business Partner und Einflussfaktor in der Wertschöpfungskette mit dem Druck einer fallenden Verfügbarkeit an Talenten

---

Thema	Trend
Herausforderungen an den CIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der CIO wird zunehmend zum Berater des Top-Managements und Partner bei der Umsetzung unternehmerischer Herausforderungen in IT-Lösungen</li><li>• Der CIO hat die Verantwortung eine Demand- und Supply-Organisation aufzubauen, die die Sprache des Business spricht und mit diesem zusammenarbeitet</li><li>• Der CIO muss seinen Fokus verstärkt auf IT Visioning und strategische Planung legen</li></ul>
IT als Wertschöpfer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die IT Abteilung etabliert sich als treibende Kraft für Wachstum und Rentabilität, muss dabei aber in der Lage sein Businesszyklen zu identifizieren und das Investmentklimas zu bewerten</li><li>• Performance und Flexibilität sind entscheidende Wettbewerbsvorteile</li><li>• Maßnahmen zur Verbesserung der Messung, Überwachung und Transparenz der IT zur Hebung von Potentialen rücken in den Mittelpunkt</li><li>• Business IT Alignment ist und bleibt auf der Agenda der CIOs</li></ul>
Fokus Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zunehmend müssen Geschäftsprozesse, unter der Berücksichtigung einer IT Landschaft, die Standardisierung, Konsolidierung und Outsourcing der unterliegenden Technologien zum Ziel hat, modelliert werden</li><li>• Die Schaffung neuer Rollen wie z.B. des Process Integration Officers, Process Analysts oder Enterprise Architects wird die IT Abteilungen näher an die Geschäftsprozesse rücken</li><li>• Maßgeblich zur Ausgestaltung der IT Landschaften wird das Business sein und somit technologische Themen als bedeutende Treiber ablösen</li></ul>
„War for IT Talent“	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der unternehmensstrategischer Einsatz von „Employer Branding“ zur Erhöhung der Attraktivität entscheidet über die dringend benötigten Nachwuchstalente</li><li>• Die Einbeziehung des globalen Arbeitsmarkts, nach Ausschöpfung nationaler Ressourcen, ist unabdingbar</li><li>• Auch der besondere Umgang mit den sogenannten Millennials, muss von den IT Abteilungen gebilligt und gelernt werden</li></ul>

# Steigende Budgets erlauben Investitionen in die Industrialisierung der IT und erfordern Anpassungen der Sourcing Modelle und Infrastrukturen

---

Thema	Trend
<b>Steigende Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deutsche IT Entscheider rechnen, insbesondere innerhalb der nächsten 24 Monate, mit steigenden IT Budgets in Unternehmen</li><li>• Hauptsächlich soll in Integrations-Projekte, Software Oriented Architecture (SOA), Sicherheit und Business Intelligence investiert werden</li><li>• <b>Eine Anpassung der Infrastruktur zur nahtlosen Einbindung von externen Partnern ist unabdingbar</b></li><li>• <b>Die Auslagerung standardisierter Leistungen führt zur Ausnutzung von Skaleneffekten, die nur auf Seiten eines Service Providers erbracht werden können</b></li><li>• <b>Die Vereinheitlichung und Straffung der Prozesse innerhalb der IT Abteilung, vereinfacht Sourcing-Vorhaben, erhöht die Flexibilität und steigert nachhaltig die Effizienz</b></li><li>• <b>Die rückgängige Fertigungstiefe innerhalb der IT Abteilung macht sich insbesondere beim Outsourcing, z.B. Anwendungsentwicklung oder Infrastruktur, oder dem Software as a Service (SaaS) bemerkbar</b></li></ul>
<b>Industrialisierung der IT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die nächsten Jahre halten signifikante Investitionen in die IT Infrastruktur mit dem Ziel der nachhaltigen Kostensenkung bereit</li><li>• Insbesondere die Konsolidierung von Mainframe-Architekturen steht im Fokus, wobei der Nutzungsgrad eher zu- als abnimmt, was den Bedarf an Legacy-Experten belebt und den „War for Talent“ verschärft</li><li>• Die Konsolidierung und Virtualisierung werden Schlüsselthemen bei der Einsparung von Betriebs- und Investitionskosten</li><li>• Als nächster Schritt der Virtualisierung steht Computing Fabric in den Startlöchern</li></ul>
<b>Infrastrukturen im Wandel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kundenorientierung, Umweltbewusstsein und Kostensenkung werden für die Serviceanbieter zunehmend zu kritischen Erfolgsfaktoren</li><li>• Multiple Sourcing wird sich als dominante Sourcing-Strategie durchsetzen, was sich insbesondere in der sinkenden Zahl von Megadeals bemerkbar macht</li><li>• Eine Marktkonsolidierung der Serviceanbieter hat bereits begonnen und wird weiter um sich greifen</li><li>• „Software as a Service“ (SAAS) setzt sich immer mehr als neue Form des Applikations-Outsourcing durch</li></ul>
<b>Sourcing im neuen Gewand</b>	

# Wettbewerbsvorteile lassen sich durch Mobilität und Informationsanalyse erzielen, wobei die globale Vernetzung zu immer neuen Innovationen führt

---

## Thema

## Trend

### Mobilität als Wettbewerbsvorteil

- Die Steigerung der Qualität und Kundenzufriedenheit, insbesondere im Vertrieb, stehen im Vordergrund
- Eine nachhaltige Flexibilisierung beim Einsatz von IT wird zu einer nachhaltigen Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter führen

### BI als Wettbewerbsvorteil

- Im Allgemeinen bieten Datenqualität und Integration immer noch ein signifikantes Verbesserungspotential
- In der Zukunft wachsen interne und externe Daten unter dem Begriff des Metadatenmanagement zu einem Enterprise Information Management (EMI) zusammen
- Die Verschlagwortung von Informationen durch mehrere oder viele Nutzer wird die Datenanalyse immer genauer machen
- Die Analyse eines unbewusst erstellten „Lifelogs“ einer Person hält innovative Möglichkeiten der Ansprache bereit

### Meister des Netzes

- Der Durchbruch von Web 2.0/3.0 (z.B. Podcasts, Virtuelle Welten) ist lange noch nicht erreicht
- Der Einsatz von Mitarbeiterportalen und Social Software soll zur nachhaltigen Verbesserung von Kollaboration und Innovation eingesetzt werden
- Die Ausweitung „sozialer Netzwerke“ (z.B. Online Kontaktnetzwerke) über Unternehmensgrenzen hinweg, ist der nächste Schritt, nach Netzwerken wie XING
- Die zunehmende Vernetzung wird die Abschöpfung kollektiver Intelligenz erst ermöglichen

### Eine offene und kompatible Welt

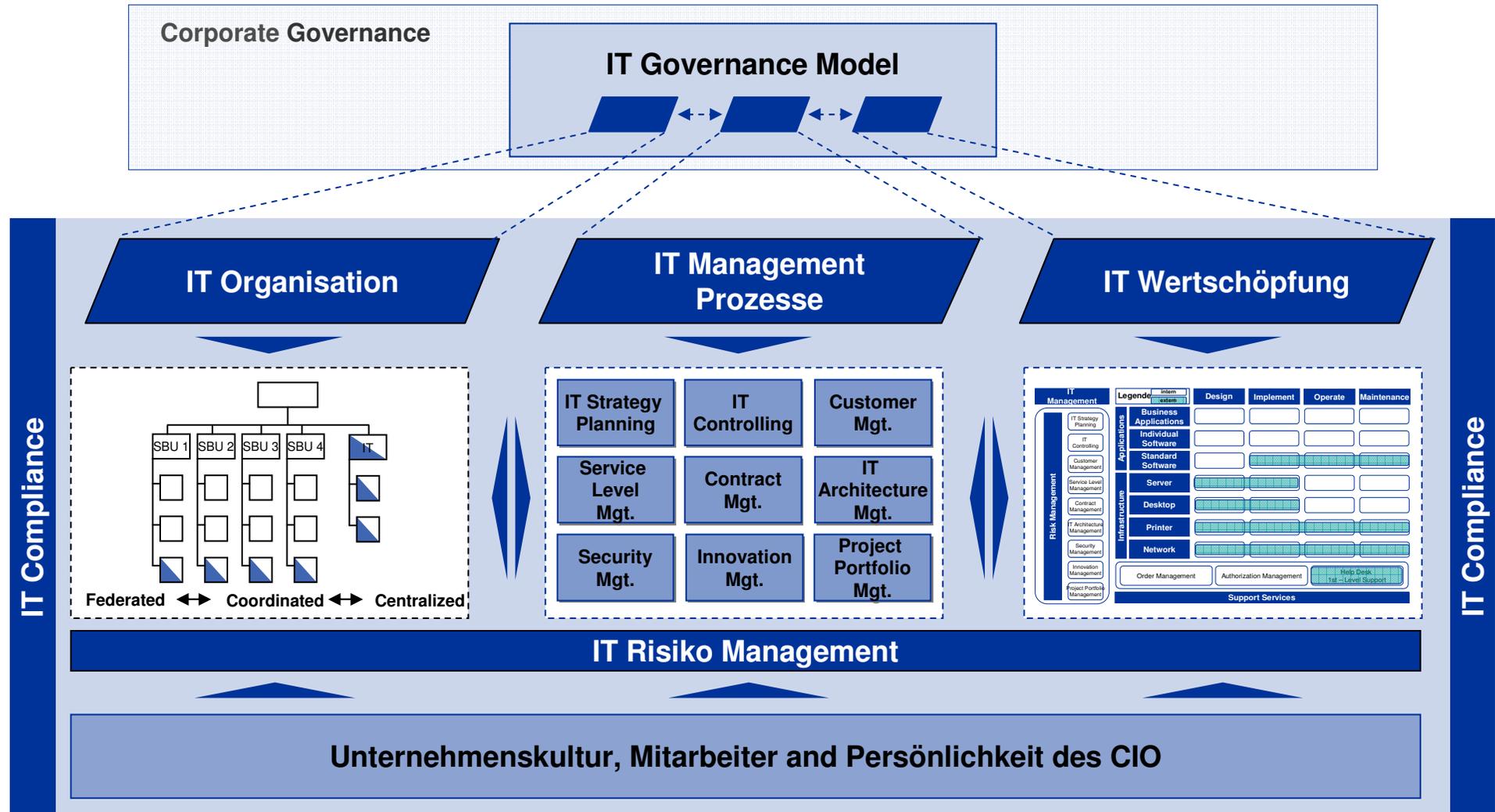
- „Globale Vernetzung“ und Austauschbarkeit rückt in den Fokus
- Virtuelle und physikalische Welt nähren sich einander an
- „Unified Communications“ soll die Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern erhöhen

# „Grüne IT“ wird sich, ebenso wie die Suche nach talentierten Mitarbeitern und lückenlosen Sicherheitskonzepten, zu SOA auf die IT Agenda gesellen

---

Thema	Trend
SOA bleibt Thema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trotz geringer Erfahrung bei der Umsetzung von SOA Projekten, ist das Thema weiterhin Bestandteil der IT Agenda</li><li>• Die höchste Priorität genießen dabei SOA Projekte, die schnellere Innovation bei Prozessen bzw. Geschäftsmodellen bieten</li><li>• Zentraler Bestandteil der SOA Architektur bleiben Webservices, Programme oder Programmkomponenten, die im Internet ablaufen und von anderen Anwendungskomponenten dieser Art aufgerufen werden können, welche zunehmend auf externe Partner ausgegrollt werden</li></ul>
„Grüne Technologie“	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Geschäftsfelder, mit dem Fokus auf Umweltauforderungen, werden sich in den nächsten Jahren herauskristallisieren</li><li>• Die Ausnutzung der aktuellen politischen „grünen“ Welle, kombiniert mit der Vermarktung der ökologischen Aktivitäten im Konzern, kann nachhaltig zur Wertschöpfung beitragen</li><li>• Die Vorbereitung auf potentielle gesetzliche Bestimmungen, die die Gestaltung von Rechenzentren nachhaltig beeinflussen werden, ist von CIOs nicht zu vernachlässigen</li></ul>
Security und Compliance	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Das Risiko durch zielgerichtete Industriespionage, insbesondere Social Engineering, wird dramatisch ansteigen</b></li><li>• <b>Die Sorglosigkeit oder kriminelle Energie einzelner Mitarbeiter wird die Achillesverse auch der besten IT Security-Strategie</b></li><li>• <b>Ein Ende der Integration neuer gesetzlicher Anforderungen in bestehende IT Landschaften ist auch nach 2008 nicht sichtbar</b></li><li>• <b>Die Verantwortlichkeit der IT Abteilung wird in Zukunft verstärkt durch IT Risk Management angereichert</b></li></ul>
IT überall	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Interaktion mit IT durch alternative Interaktion wie z.B. Gesten und Sprache löst das traditionelle GUI ab</li><li>• Auch das „Real World Web“, bei dem insbesondere die Interaktion zwischen elektronischen Geräten jeglicher Größe im Vordergrund steht, hält neue Möglichkeiten, wie kontextsensitive Informationen oder die Verwaltung sozialer Attribute, bereit</li></ul>

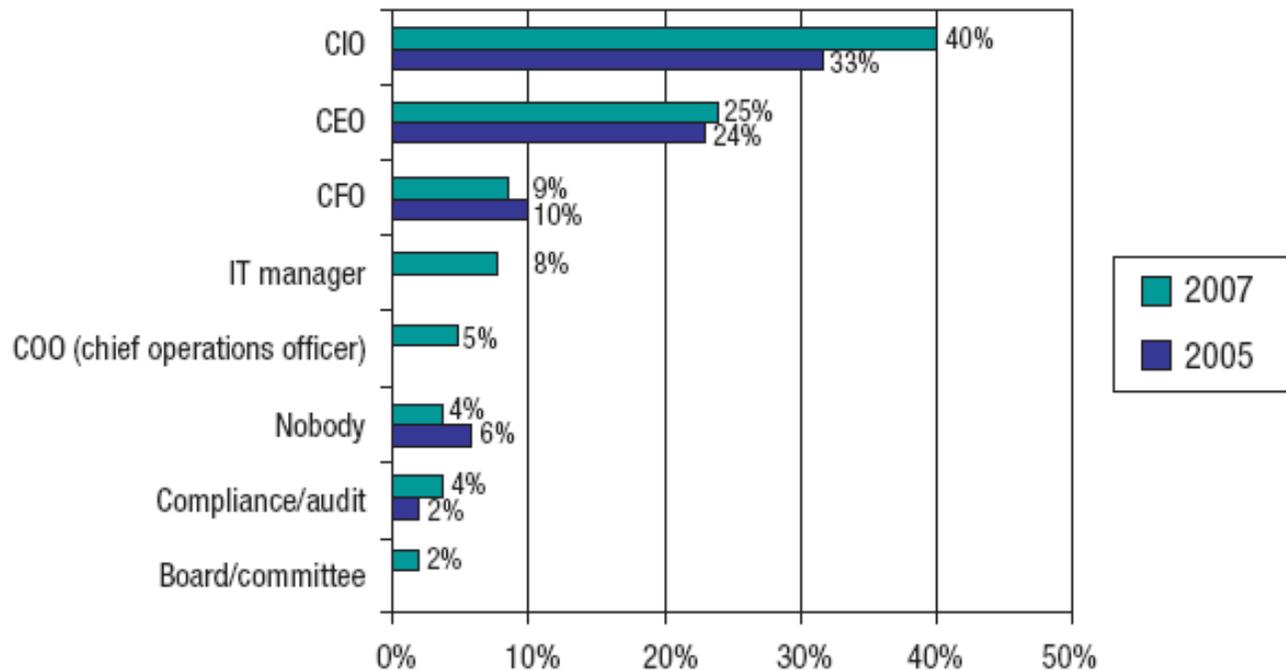
# Ein konsistentes IT Governance Modell ist die Grundlage für ein integriertes Management der IT Organisation, rechtlicher Anforderungen, Risiken und Bedarfsmanagement



➤ Der Deloitte Ansatz zum IT-Governance Model stellt die Konformität der IT mit anerkannten Rahmenwerken (wie ITIL) sicher

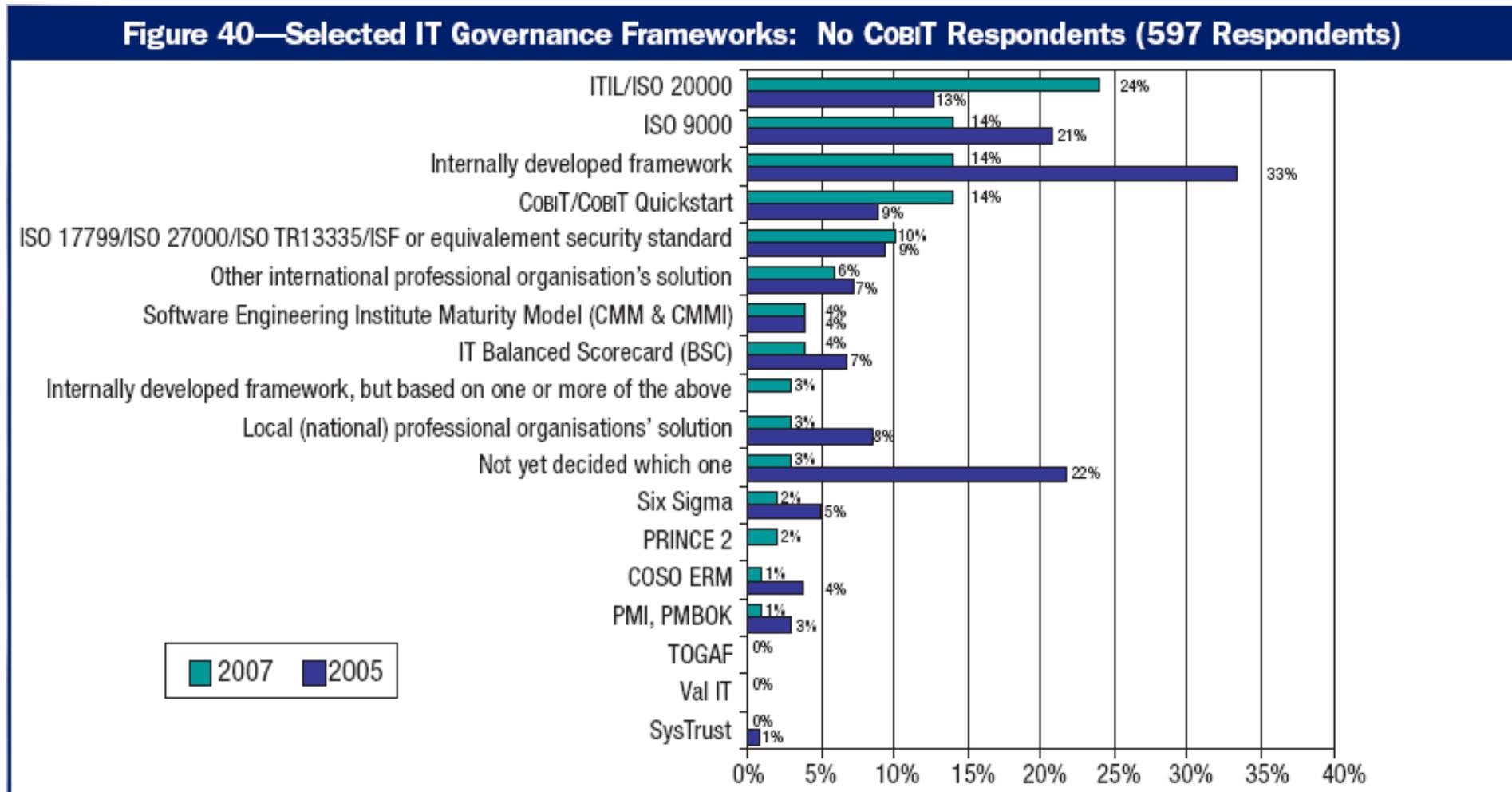
## Der CIO nimmt eine immer wichtigere Rolle als Sponsor zur Umsetzung / Einführung von IT Governance ein\*)

Figure 6—Key Champion/Sponsor for IT Governance (749 Respondents)



\*) IT Governance Global Status Report 2008, ISACA

## Der Vergleich der Relevanz von IT Governance Frameworks / Referenzmodellen zeigt einen klaren Trend hin zu ITIL\*)

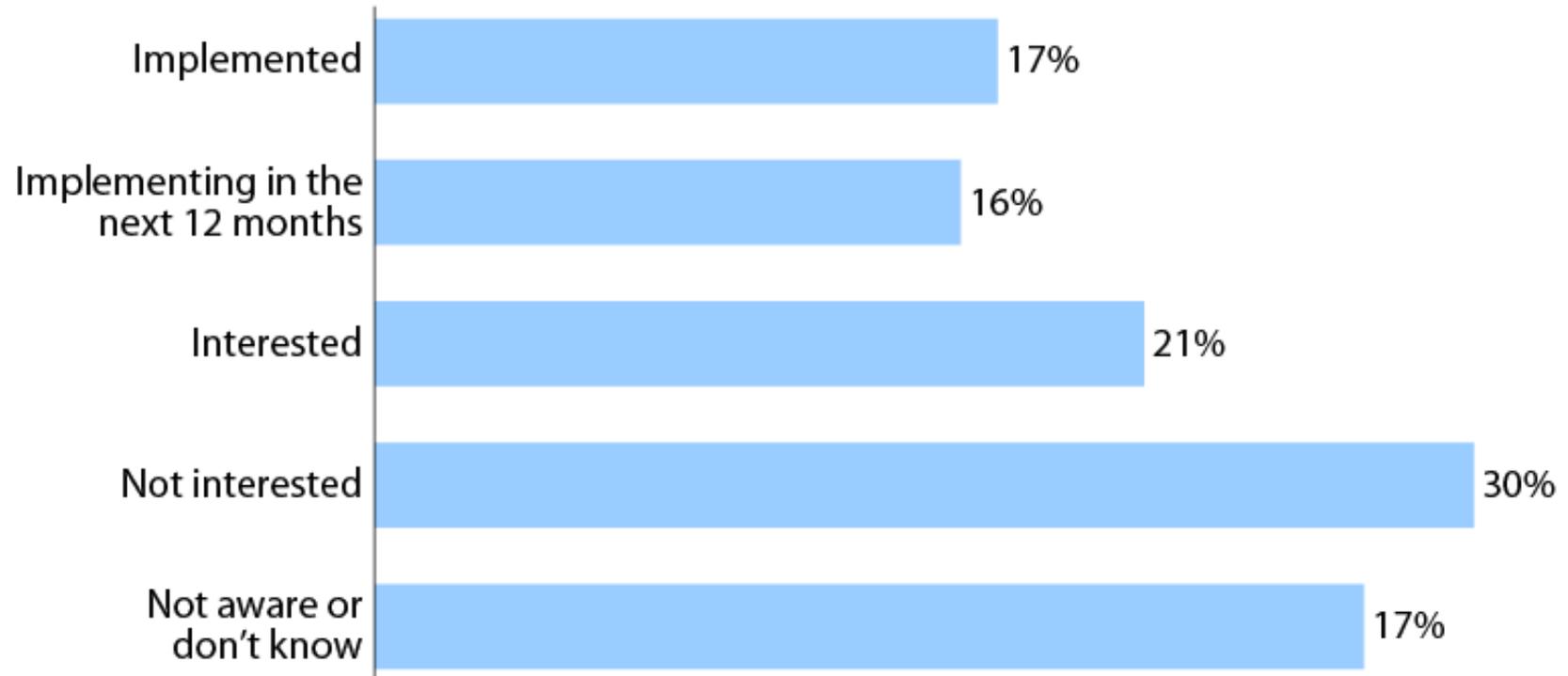


\*) IT Governance Global Status Report 2008, ISACA

## ITIL Or COBIT Adoption In 2007\*

---

**“How would you describe your awareness or interest in formalizing your IT processes using methodologies such as ITIL or COBIT?”**



Base: 230 systems management decision-makers at North American and European enterprises (percentages do not total 100 because of rounding)

Source: Enterprise And SMB Hardware Survey, North America And Europe, Q3 2007

\*) Forrester 09/2008 „Why IT Service Management Should Matter To You”

## Agenda

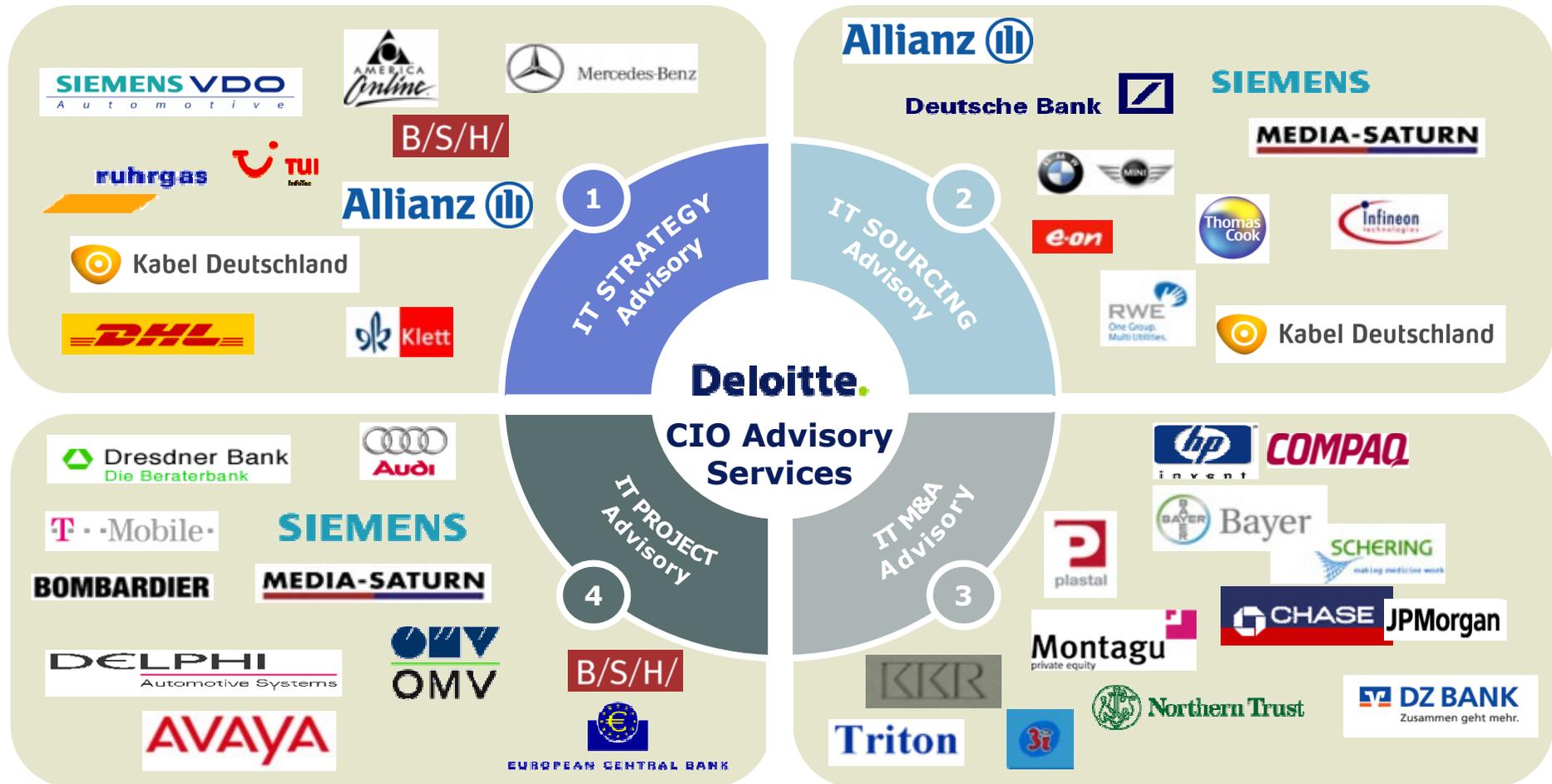
---

**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiele**

# Deloitte hilft namhaften globalen Unternehmen bei der Beantwortung ihrer strategischen und operativen IT-Fragestellungen



# Agenda

---

**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

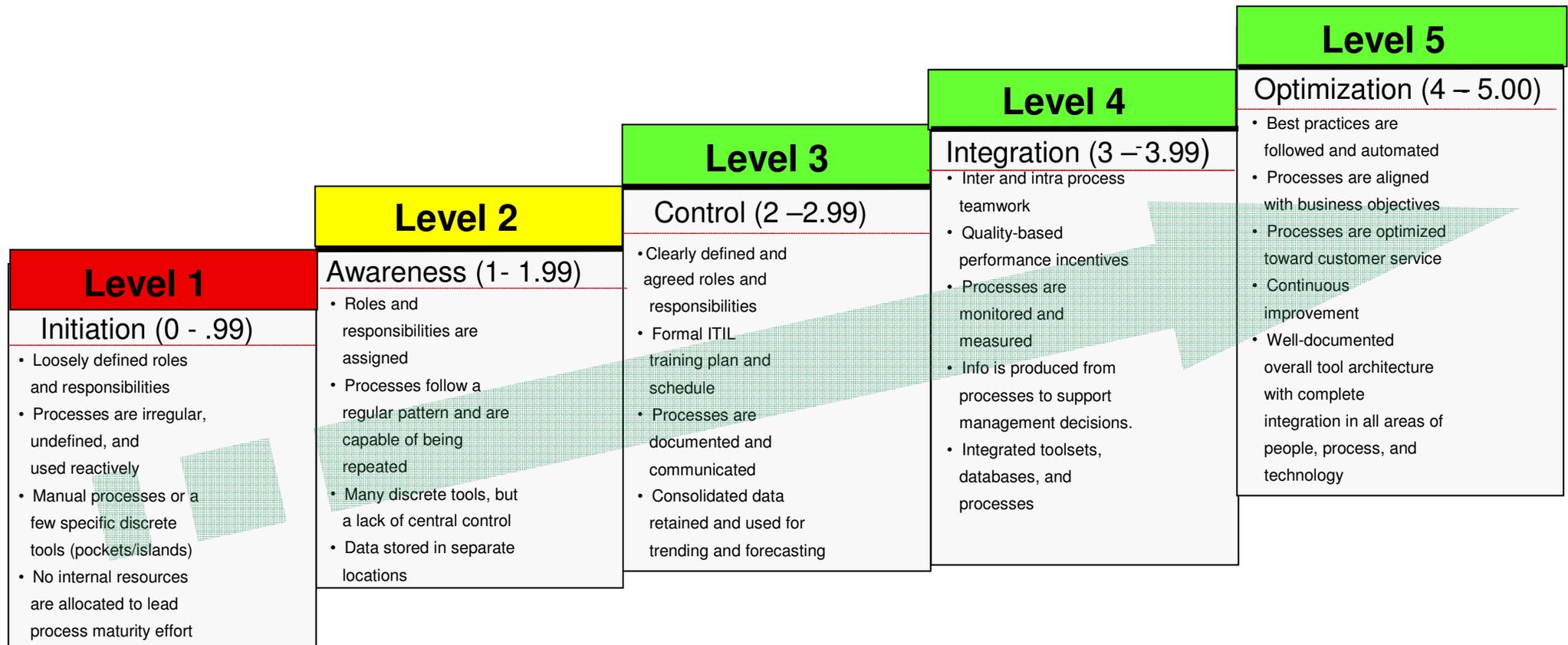
**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiele**

- **Beispielhafte Projektmethodik**

- **Projektbeispiele**

- **Lessions Learned**

# ITIL adoption and maturity levels – the “0 - 5” maturity scale as a basis for the evaluation of existing processes and the measurement of success after implementation of processes



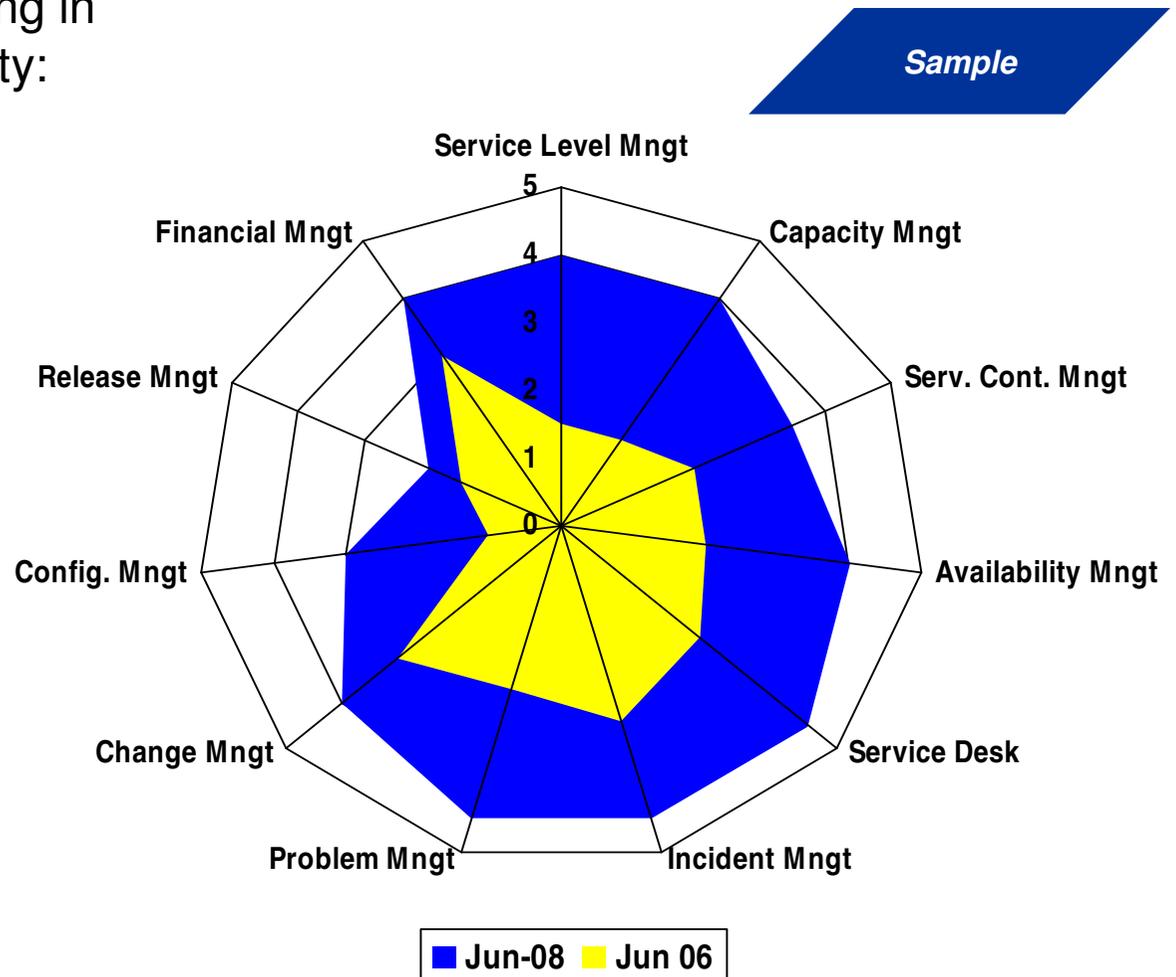
## PROCESS MATURITY

## The maturity methodology enables an ongoing evaluation and determination of the ITIL processes maturity

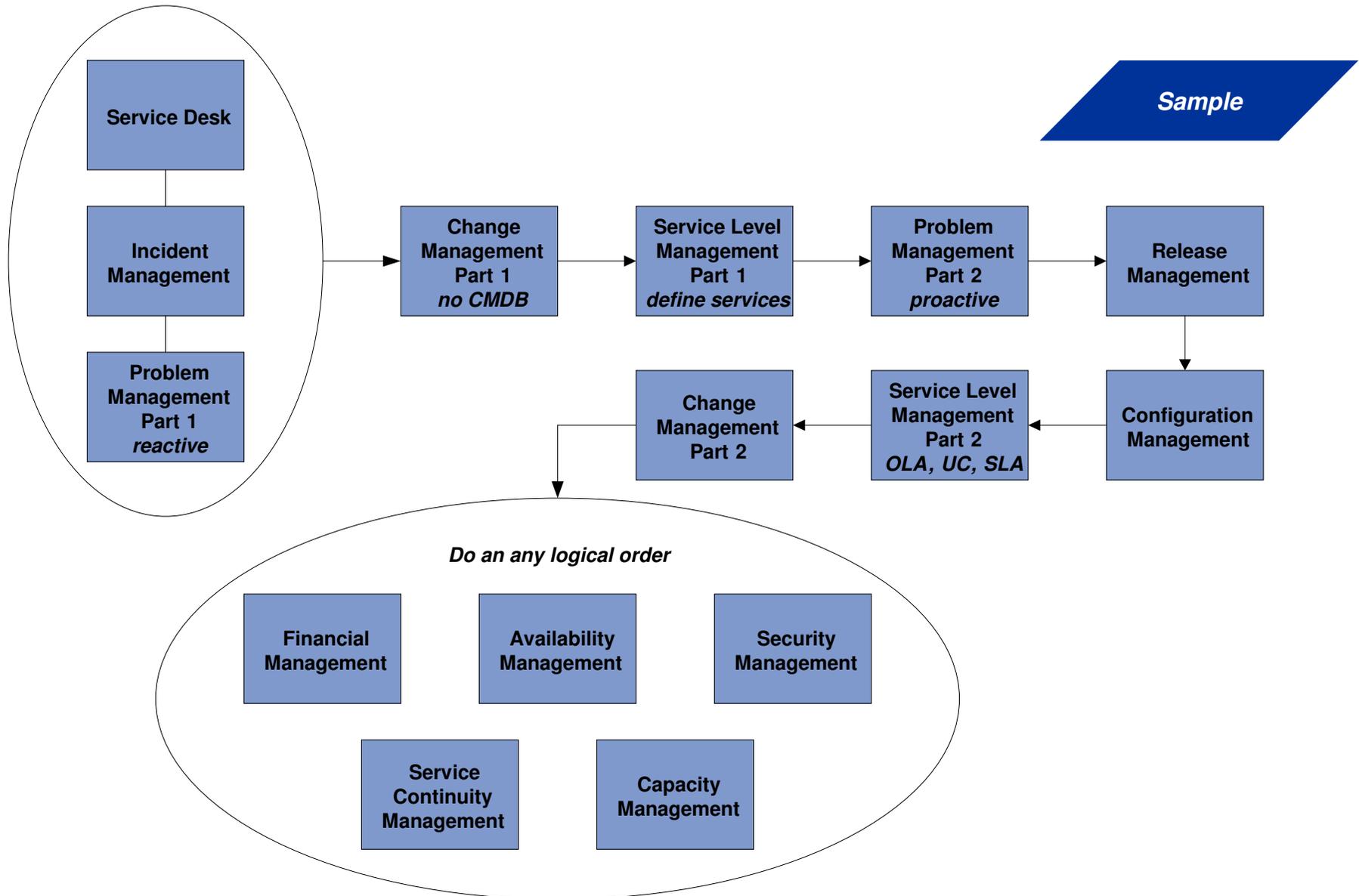
---

Each process is defined as being in one of the five stages of maturity:

1. Initiation – concrete evidence of development
2. Awareness – resources allocated
3. Control – formalized and repeatable
4. Integration – synergy between processes
5. Optimization – proactive and continuous self-improvement



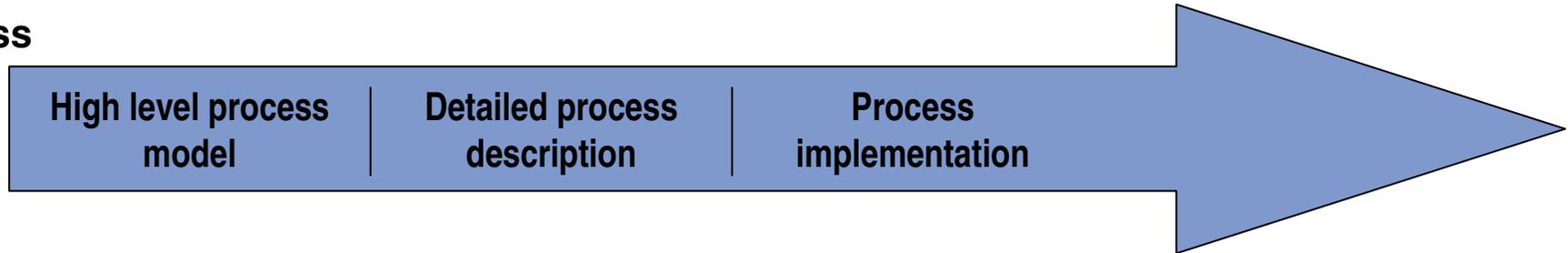
# The suggested roadmap for introducing ITIL processes is derived from the analysis results and takes the current client situation into account



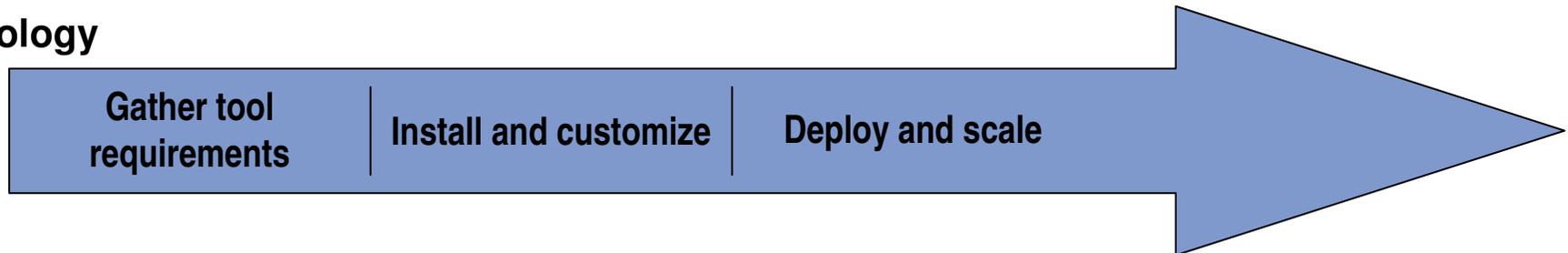
**ITIL process implementation is differentiated into three dimensions, each dimension requires slightly different implementation steps**

---

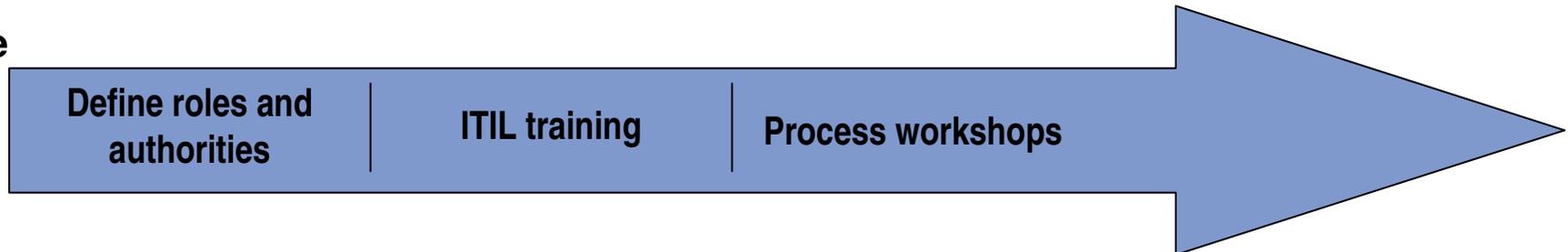
**Process**



**Technology**



**People**



# Agenda

---

**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiele**

- **Mögliche Projektmethodik**

- **Projektbeispiele**

- **Lessons Learned**

# Proven ITIL check lists and evaluation forms allow to determine priorities and immediate improvement measures

Deloitte Consulting's ITIL maturity and business requirements questionnaire

Sample Methodology

The image shows two overlapping screenshots of Microsoft Excel spreadsheets. The top spreadsheet is titled 'Problem Management' and the bottom one is 'Incident Management'. Both spreadsheets have columns for 'Question ID', 'Question / Statements', 'Additional Info', 'Reference', 'Maturity Level', 'Weight', and 'Scoring'. The 'Scoring' column is further divided into 'ESK', 'BMP', 'AD', 'Total', and 'Max'. Several rows in both spreadsheets have red background shading, indicating areas where the current maturity level is below the target or requires improvement.



Operational Requirements	high	Leverage Strength  Priority (Immediate need)  <b>No action required</b>  <b>Key Improvement Initiatives</b>	
	low	No action or reduce service level  Optional Improvement Initiatives  Longer-term focus	low
		high	low

Current Capability

# ITIL scorecards will become the basis for defining and measuring future process improvements

## Deloitte Consulting's ITIL scorecards to evaluate the current situation

Sample Methodology

### Service Desk & Incident Management

**Service Desk Provision & Operation**

- Strong Service Desk which is positioned as the single point of contact for CCS production incidents and is staffed 24/7
- Incident Management process and procedures are in place. High priority incidents, unresolved incidents or those of multiple occurrence are handed to Problem Management
- The Service Desk maintain responsibility to track and escalate all incidents
- Escalation procedures for IT Security incidents are currently being defined and implemented
- Tools for service desk and incident management (Clarify)

### Executive Summary : Systems Management

**Key Findings and Recommendations**

**Monitoring and intrusion detection solutions for scheme will not be mature at 17th Feb.; risk or conditions are not automatically detected during initial weeks**

- Critical system and security logs should be regularly manually checked
- Establish feedback with monitoring team to tune monitoring configuration to enhance alerting capabilities

**Recording and auditing of the actual configuration of live components is not formally performed, some minor risk of environment inconsistency**

- The intended configurations for the live environments are available. ITS have defined a comprehensive, integrated solution for end-to-end configuration management, this will be available some months after go-live
- In short-term minor enhancements to the Change Record, and formalisation of the feedback loop post implementation can strengthen the audit trail and tracking of configuration

**Systems Management Capability – At a Glance**

### Executive Summary : Findings by Area

Incident Management & Service Desk	Problem Management	Configuration Management	Change Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>Service Desk (SD) established as single point of contact, and is available 24/7</li> <li>Strong Incident Management process in place, SD track incidents to closure</li> <li>SD analysts have access to dedicated monitoring console view, however do not have experience / knowledge to prioritise events</li> <li>SD does not have one view of current / recent environment activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Established, distinct Problem Management process</li> <li>Dedicated production Problem Manager drives resolution of all high severity problems</li> <li>Proactive elements of Problem Management not formalised</li> <li>No formal process or specific repository for management of Known Errors, limited consistency in transfer of Known Errors from test to live, or in provision of this information to Service Desk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effective software naming conventions and version control, including secure software storage facility</li> <li>Strong process for managing software to point of being ready for deployment</li> <li>Audit of actual configurations of live components is not formally completed, hence some minor risk of environment inconsistency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generally good process focused on 'gatekeeping' IT change to production</li> <li>Dedicated Change Manager</li> <li>Change Requests do not detail explicitly the systems / configuration items impacted</li> <li>Limited update of Change Requests post implementation does not explicitly confirm success, failure or blackout of change activities</li> </ul>
Release Management	Service Level Management	Availability Management	System Operation & Security
<ul style="list-style-type: none"> <li>Release Schedules maintained and communicated effectively</li> <li>Release and Testing Policies well defined and understood</li> <li>Planned implementation of automated distribution and installation tool</li> <li>Limited review conducted post-release implementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service level management with SLA / CLA and sub-contractor management is in place</li> <li>SLA data / reporting poor, but being addressed in MIS project</li> <li>Current ITS SLA and CLA documents are not signed</li> <li>Some third-party contracts not signed (incl. Mastek &amp; Initial)</li> <li>Incident escalation to some 3rd parties not clear (e.g. DVLA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprehensive monitoring solution and good configuration (when fully implemented)</li> <li>Strong process for event identification, incident assignment and tracking</li> <li>Monitoring of scheme specific release will not be as effective as it could be on go-live</li> <li>Confirmation of responsibilities for managing availability or system capacity required</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved batch management system in test</li> <li>Strong backup and recovery procedures</li> <li>Concern over Intrusion Detection system including lack of event integration</li> </ul>

## Defining improvement measures and process efficiency targets

Name of process:	Configuration management	Resp.:	M. Maid	Date:	Jul. 18, 03
Measure short name:	Configuration changes tracked in a database				
Description of current situation			Description of process improvement		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Configuration changes are not tracked with a ticket in a central database</li> <li>Restoring the system appears difficult</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Set up database to track configuration changes</li> <li>Define single point of responsibility</li> </ul>		
Reason for requirement	Priority	Process efficiency targets			
<ul style="list-style-type: none"> <li>X Change request</li> <li>O Supplement request</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Very high</li> <li>X High</li> <li>O Medium</li> <li>O Low</li> <li>O Very low</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of Configuration items identified that are not recorded within the CMDB.</li> <li>Number of CIs that are updated following the Change and Configuration processes.</li> <li>Legal and contractual breaches</li> <li>Number of visible software changes</li> <li>Security (due to reduction in unauthorised software)</li> </ul>			
Type of requirement					
<ul style="list-style-type: none"> <li>O Data</li> <li>O Technology</li> <li>O Functionally</li> <li>X Organizationally</li> </ul>					

# Agenda

---

**A) Deloitte im Überblick**

**B) Trends in IT Management und IT**

**C) Erfahrungen aus der Praxis / Projektbeispiele**

- **Mögliche Projektmethodik**

- **Projektbeispiele**

- **Lessions Learned**

## **Some important implementation learnings...**

---

### **ITIL implementation involves time and significant effort**

- Requires a cultural change in the organization
- May be best to implement incrementally
- Not a project with an end date, it changes the way IT does business

### **Need consistent executive commitment and ongoing support**

- Implementation requires leadership through organizational change

### **Service improvements and cost reductions may not be sufficiently visible**

### **Requires involvement of personnel at all levels in the organization**

- IT may need to be restructured to support process initiatives
- Articulate program vision and objectives early on and continuously

### **Resources**

- Must invest in support tools and may require additional personnel
- Resist the “have pain, buy tool” mentality

## Meine Kontaktdaten bei Deloitte

---

**Deloitte.**

**Tobias Kern**  
Manager  
CIO Advisory Services

**Deloitte Consulting GmbH**

Rosenheimer Platz 4  
81669 München  
Germany

Tel.: + 49 89 290 36-7909  
Fax: + 49 89 290 36-11 7909  
Mobil: + 49 151 151 068 98

[tkern@deloitte.de](mailto:tkern@deloitte.de)  
[www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu

---

## About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, its member firms, and their respective subsidiaries and affiliates. Deloitte Touche Tohmatsu is an organization of member firms around the world devoted to excellence in providing professional services and advice, focused on client service through a global strategy executed locally in nearly 140 countries. With access to the deep intellectual capital of 165,000 people worldwide, Deloitte delivers services in four professional areas—audit, tax, consulting, and financial advisory services—and serves more than 80 percent of the world's largest companies, as well as large national enterprises, public institutions, locally important clients, and successful, fast-growing global growth companies.

Services are not provided by the Deloitte Touche Tohmatsu Verein, and, for regulatory and other reasons, certain member firms do not provide services in all four professional areas.

As a Swiss Verein (association), neither Deloitte Touche Tohmatsu nor any of its member firms has any liability for each other's acts or omissions. Each of the member firms is a separate and independent legal entity operating under the names "Deloitte," "Deloitte & Touche," "Deloitte Touche Tohmatsu," or other related names.