

# Benchmark-Studie zur Organisation der IT-Produktion

Effizienz- und Qualität ITIL-basierter  
IT-Organisationen

Herausgeber:

ParetoPoint GmbH  
München

[www.ParetoPoint.de](http://www.ParetoPoint.de)

## ITIL offenbart Schwächen – deutliche Effizienzsteigerungen in der IT-Produktion möglich

*ITIL-basierte Incident- und Change-Management-Prozesse haben zu einer erheblichen Steigerung der Servicequalität im IT-Betrieb geführt. Wie die Benchmark-Studie zeigt, ist eine rein ITIL-basierte Organisation jedoch nicht die beste Lösung, wenn es um die Verbesserung der Kosteneffizienz und weitere Optimierung der Qualität geht.*

Im Rahmen einer Benchmark-Studie zur Organisation der IT-Produktion hat die Unternehmensberatung ParetoPoint rund 235.000 Geschäftsvorfälle aus dem IT-Service analysiert. Die untersuchten Datenstichproben umfassen IT-bezogene Bereitstellungen, Änderungen und Entstörvorgänge für 15 Kundenorganisationen unterschiedlicher Größe und Branchen mit 129 bis 24.280 IT-Nutzern.

### Aufwandstreiber im IT-Betrieb

Eine wirksame Organisationsform zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie das Tagesgeschäft, also die Abwicklung der täglich anfallenden IT-Geschäftsvorfälle, effizient unterstützt. Um die Organisationseffizienz bewerten zu können, musste daher zunächst Transparenz über das Tagesgeschäft in der IT-Produktion gewonnen werden. Die Fragestellung lautete: Welche Geschäftsvorfälle haben aufgrund der Häufigkeit und des Abwicklungsaufwandes besondere Relevanz für die Orga-

nisation des IT-Service? Im Zuge der Untersuchung wurden daher Datensätze aus den Incident- und Order-Systemen analysiert. Die Systematisierung und Aufbereitung der Daten gab Aufschluss darüber, welche Geschäftsvorfalltypen die Mitarbeiterressourcen im IT-Betrieb in welchem Maße binden. Abb. 1 zeigt einen Ergebnisauszug für die untersuchte Datenstichprobe.

Geschäftsvorfalltyp	Ressourcenbindung	
	(%)	kum. (%)
Entstörung Client-Software	21,0%	21,0%
Entstörung Server-Anwendung	10,2%	31,2%
Entstörung File-/E-Mail-/Web-Access	7,8%	39,0%
Bereitstellung PC/Laptop	7,0%	46,0%
Bereitstellung Client-Peripherie	6,6%	52,6%

Abb. 1: Ressourcenbindung im IT-Betrieb (Ergebnisauszug – Top 5)

## ITIL beschreibt eine technikorientierte Organisationsstruktur für den IT-Betrieb

Anhand der Geschäftsvorfalltypen, die eine hohe Ressourcenbindung verursachten (A-Geschäftsvorfälle), wurde im nächsten Schritt die Effizienz der bisherigen Organisationsstruktur und Prozesse ermittelt. Neben der Ist-Organisation sind dabei auch alternative Organisationsformen – wie ITIL – mit in die Betrachtung eingeflossen. ITIL V3 beschreibt eine Organisationsstruktur, bei der die Bereiche, Abteilungen und Teams primär anhand der zu betreibenden Technik gebildet werden (siehe Abb. 2).

Organisationsstruktur IT-Betrieb gemäß ITIL V3

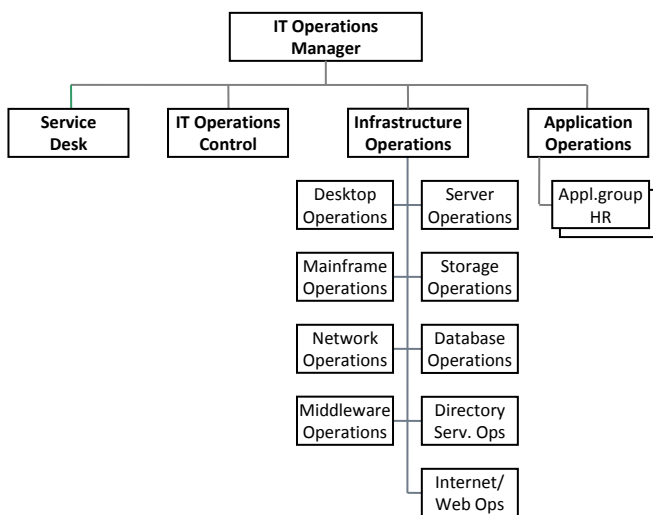


Abb. 2: ITIL – Teams, Abteilungen und Bereiche im IT-Betrieb  
Quelle: ITIL-Publikation ‚Service Operation‘ [OGC 2007]

## Effizienzmessung mittels orgXimity®

Die Messung der organisatorischen Effizienz wurde mit Hilfe des orgXimity®-Verfahrens vorgenommen (→ siehe Methodenüberblick). Dabei wurden u.a. folgende Effizienzgrößen betrachtet: Personaleinsatz, Durchlaufzeiten und Prozessschnittstellen. Abb. 3 zeigt das Ergebnis der Untersuchung für die Dimension *Prozessschnittstellen*. Die Anzahl und die Art der Schnittstellen beeinflussen den Personaleinsatz und damit die Gesamteffizienz des IT-Services in hohem Maße.

In der untersuchten Ist-Organisationsform (*Organisationsalternative I*) lagen für die Ab-

ITIL-Organisationsstruktur verursacht hohe Schnittstellenaufwände

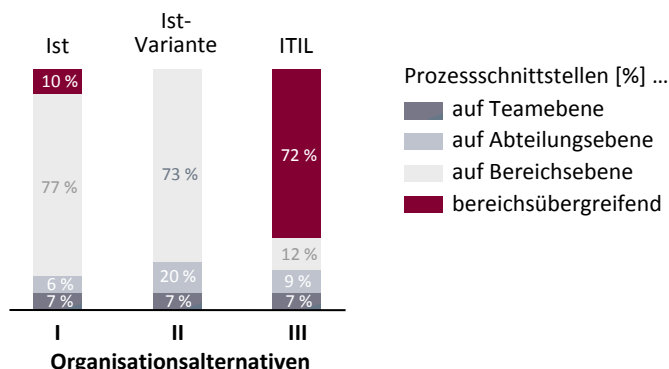


Abb. 3: Prozessschnittstellen nach Hierarchieebene im Vergleich

wicklung der A-Geschäftsvorfälle 13% (6% + 7%) der Prozessschnittstellen innerhalb der Team- und Abteilungsgrenzen. 10% der Prozessschnittstellen waren der bereichsübergreifende Weitergabe von Vorgängen zuzuordnen.

Die *Organisationsalternative II* wurde im Verlauf der Untersuchung entwickelt. Sie stellt eine optimierte Variante der Ist-Organisation dar, die sich insbesondere durch eine verbesserte Schnittstelleneffizienz auszeichnet. In dieser Organisationsvariante lägen 27% (7% + 20%) der Übergaben für die A-Geschäftsvorfälle innerhalb der Team- und Abteilungsgrenzen. Bereichsübergreifende Schnittstellen könnten gänzlich vermieden werden.

Hinsichtlich der ITIL-basierten Organisationsvariante (*Organisationsalternative III*) lieferte die Untersuchung folgendes Ergebnis: Würden die vorgefundenen Geschäftsvorfälle in einer ITIL-Organisationsstruktur bearbeitet, würden 72% der Schnittstellen durch Übergaben zwischen verschiedenen Bereichen verursacht. Im Vergleich zur Ist-Situation hätte eine stark an ITIL-orientierte Struktur somit massive Nachteile für die Prozess- und damit die Personaleffizienz zur Folge.

Generell gilt: Ist die Prozessabwicklung innerhalb eines Bereichs – oder zumindest weniger Bereiche – gebündelt, so hat dies neben einer verbesserten Effizienz auch Vorteile für die Servicequalität, da die Prozessverantwortung stärker konzentriert ist. Prozessergebnisse sind damit besser steuerbar.

## Fazit

ITIL-basierte Aufgaben- und Rollenfestlegungen haben sich in der IT-Produktion fest etabliert. Wie zahlreiche Untersuchungen und Erfahrungsberichte belegen, haben ITIL-Empfehlungen insbesondere für die Bereiche Service-Desk, Incident- & Problem-Management sowie Change-Verfahren zu einer deutlichen Verbesserung der Servicequalität geführt.

Die vorgenommene Messung der Organisationseffizienz anhand empirischer Daten hat gezeigt, dass ITIL-basierte Organisationsformen nicht per se zu höchster Effizienz und bester Qualität führen. Führt man sich die Entstehung der ITIL-Empfehlungen vor Augen, ist dies nicht weiter verwunderlich: ITIL beruht auf einer Sammlung von Praxiserfahrungen, die nach entsprechender Strukturierung in allgemeine Empfehlungen („Best Practices“) überführt wurden. Dass diese generischen Empfehlungen im spezifischen Unternehmens-

kontext nicht zu optimierten Ergebnissen führen (können), ist verständlich.

Die Herausforderung für IT-Manager liegt daher darin, wichtige ITIL-Practices (wie z.B. abgesicherte Change-Verfahren oder die Etablierung einer CMDB) mit unternehmensspezifisch optimierten Prozessabläufen und Organisationsstrukturen zu kombinieren. Basis für Optimierungsprojekte müssen dabei insbesondere wichtige, täglich abzuwickelnde IT-Geschäftsvorfälle sein.

Sie haben Fragen zur Studie?

Sie sind an einem Assessment Ihrer IT-Organisation interessiert?

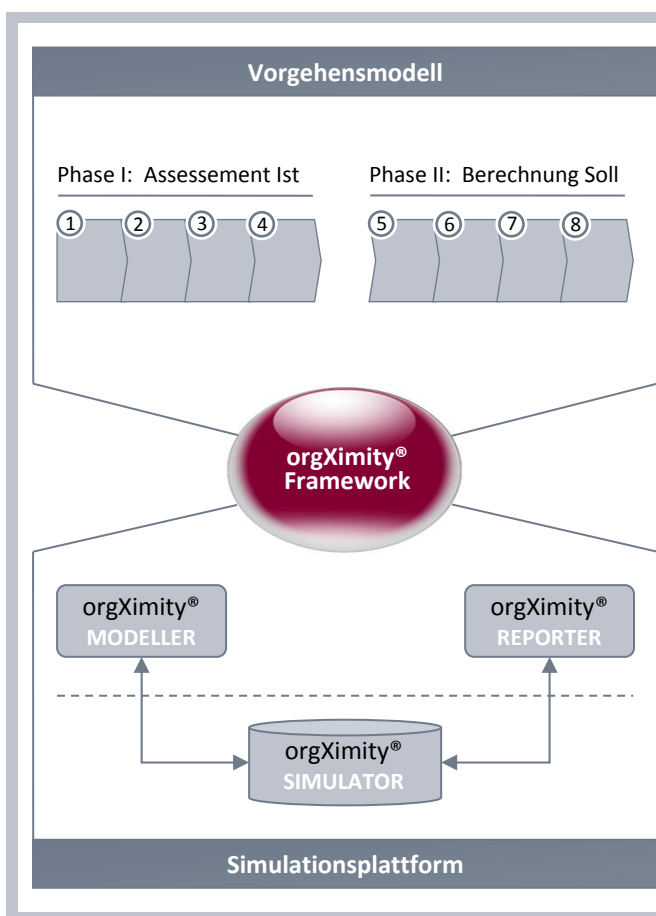
Sprechen Sie uns an!

**Ansprechpartner:**

Dr. Ingo Bock, MBA

Managing Partner bei ParetoPoint

[ingo.bock@paretopoint.de](mailto:ingo.bock@paretopoint.de)



## Methodenüberblick:

### Wissenswertes zum orgXimity®-Verfahren

Mit Hilfe des orgXimity®-Frameworks können IT-Serviceorganisationen ganzheitlich vermessen und optimiert werden. Im Fokus: Effizienz und Servicequalität.

Herzstück des orgXimity®-Frameworks ist ein datenbankgestütztes Simulationssystem, mit dem die wichtigsten Performance-Indikatoren des untersuchten Servicebereichs rechnerisch bestimmt werden. Front-end-Systeme dienen zur Modellierung der Ist-Situation, alternativer Organisationsvarianten sowie zur Visualisierung der Simulationsergebnisse.

Für die faktengestützte Untersuchung werden die Geschäftsvorfälle der IT-Serviceorganisation herangezogen und die Ablauf- und Ressourceneffizienz für verschiedene Organisationsvarianten berechnet.

Die Effekte einer Organisationsveränderung können damit bereits vor der Umsetzung prognostiziert und optimiert werden.