



Fallstudie

Ausgabe 202109

Copyright © EXIN Holding B.V. 2021. All rights reserved.
EXIN® is a registered trademark.
SIAM™ is a registered trademark.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



Inhalt

Einführung	4
Das Unternehmen ZYX	4
Unternehmensstrategie	4
Aktuelles Business	4
Risikominderung	4
Zukunftsfähigkeit	4
Unternehmensstruktur	5
ZYX Holdings (ZYXH)	5
ZYX Services (ZYXS)	5
Anwendungsentwicklung	6
Desktop-Support	6
Support und Hosting von Anwendungen	6
Service Management	6
Projektmanagement	7
ZYXS Service Desk	7
ZYX Data (ZYXD)	7
ZYX Germany (ZYXG)	8
ZYX Australia (ZYXA)	8
ZYX United Kingdom (ZYXUK)	9
Governance	10
Kultur/Risikobereitschaft	10
Änderungsmandat	11
Services und Provider (einschließlich Vertragsvereinbarungen)	12
Aktuelle Service Provider	16
BANK\$CO	16
CAD\$CO	16
CLOUD\$HOST	16
DESK\$CO	16
DLAN\$CO	16
FIELD\$CO	16
MAIL\$CO	16
MOB\$CO	16
NET\$CO	16
OUT\$CO	16
PAY\$CO	17
SIAMRUS	17
ZYX\$DESK	17
ZYXD	17
ZYXS	17

Einführung

Das Unternehmen **ZYX** (nachfolgend ZYX) wurde 1974 in Deutschland gegründet und liefert kundenspezifische **Bankschalter-Terminals (BST)** sowie ein unter dem Namen **BNK** bekanntes Paket mit Anwendungsservices für die BST. Das Schalterpersonal in den Banken nutzt die Terminals und die Anwendung, um die Kunden der Bank zu bedienen. Die Funktionalität umfasst:

- Die Bezahlung von Rechnungen am Schalter
- Kontoabhebungen
- Überprüfung des Kontostands der Kunden

ZYX hat seit seiner Gründung 1974 weitere ähnliche Unternehmen erworben und ist dadurch gewachsen. Inzwischen liefert das Unternehmen Terminals, Anwendungen und Support Services an mehr als 30 Finanzinstitutionen in ganz Europa.

ZYX hat den Support von BNK vor drei Jahren an den externen Service Provider **BANK\$CO** ausgelagert.

ZYX operiert in einem hart umkämpften Markt. Das Unternehmen verzeichnet einen Geschäftsrückgang, denn die Produkte der Wettbewerber sind günstiger in der Anschaffung und laufen auf normalen PCs. Dem Unternehmen ist klar, dass die Kosten für seinen IT-Betrieb zu hoch sind.

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie von ZYX umfasst folgende Ziele:

Aktuelles Business

- Auftragsgemäße Lieferungen sicherstellen
- Künftig kein Geschäft mehr an Wettbewerber verlieren
- In die Fort- und Weiterbildung aller ZYX-Mitarbeiter investieren

Risikominderung

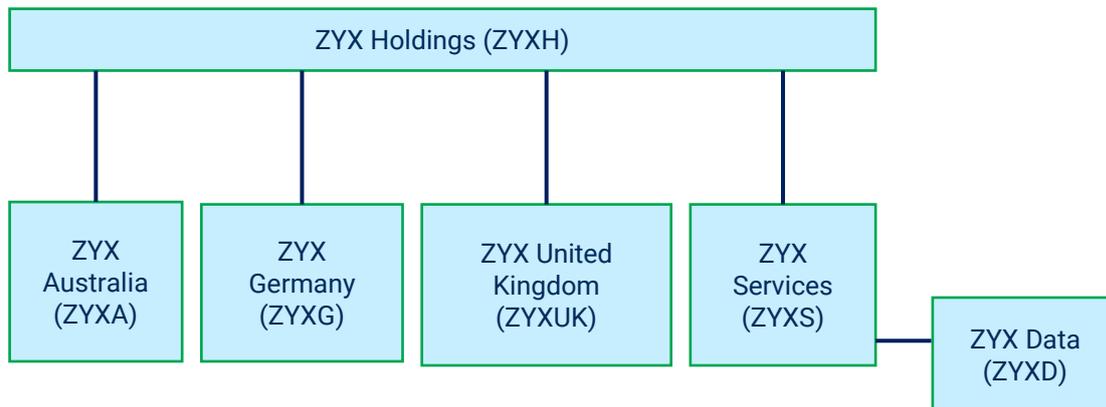
- Personalkosten kontrollieren
- Betriebskosten reduzieren
- Abhängigkeiten von Altsystemen und alten Providern im Bereich IT abbauen

Zukunftsfähigkeit

- Veränderungsbereitschaft
- Expansion in die Region Asien-Pazifik
- Expansion in weitere Länder, falls sich entsprechende Möglichkeiten bieten

Unternehmensstruktur

Nachfolgende Abbildung zeigt die Unternehmensstruktur von ZYX.



ZYX Holdings (ZYXH) ist die Zentrale mit Sitz in Berlin, Deutschland und 50 Mitarbeitern. ZYXH ist zuständig für:

- Unternehmensstrategie
- Weltweite Investitionen
- Beschaffung
- Governance hinsichtlich der Verträge
- Finanzberichterstattung hinsichtlich der Leistung der ZYX-Gruppe

Der Vorstand von ZYXH sitzt in Berlin und setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Information Officer (CIO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Vertriebsvorstand
- Produktvorstand

ZYXH verfügt über folgende Zentralbereiche, die ihre Services für alle Unternehmen der ZYX-Gruppe erbringen:

- **Finanzwesen:** Fähigkeiten in den Bereichen Investitionen, Prognosen und Rechnungswesen
- **Beschaffung:** Erfahrung auf dem Gebiet der Großbeschaffung
- **Governance hinsichtlich der Verträge:** Erfahrung in der Governance von Verträgen mit hohem Auftragswert
- **Corporate Governance:** Überprüfung aller ZYX-Unternehmen bezüglich der Einhaltung der Unternehmensrichtlinien
- **Recht:** Unterstützung bei Beschaffung und Governance hinsichtlich der Verträge

ZYXH hat keine eigenen IT-Mitarbeiter. Der gesamte Support im Bereich IT erfolgt durch ZYXS.

ZYX Services (ZYXS) mit Sitz in Amsterdam, Niederlande, ging vor fünf Jahren aus dem Unternehmen ZYXG hervor. ZYXS beschäftigt 95 Mitarbeiter und ist für folgende Bereiche zuständig:

- IT- und Desktop-Support für ZYXH und ZYXG
- Supportleistungen für viele Altanwendungen
- Entwicklung und Support von neuen Anwendungen
- Service Management, einschließlich eines Service Desks, für ZYXH, ZYXG, ZYXS und Corporate Services für ZYXH
- Management der auftragsgemäßen Bereitstellung von Services durch BANK\$CO

- Management der auftragsgemäßen Bereitstellung nachfolgender Corporate Services durch eine kleine Zahl von Service Providern (siehe Abschnitt über Services und Provider):
 - E-Mail bereitgestellt von **MAIL\$CO**
 - Wide Area Networks (WAN) und Internetzugang bereitgestellt von **NET\$CO**
 - Lohnabrechnung bereitgestellt von **PAY\$CO**
- Beratung aller Unternehmen der ZYX-Gruppe zu den Themen IT-Strategie und IT-Architektur

ZYXS wird von seiner IT-Direktorin geleitet. Diese war früher als Senior Service Managerin in einem kleinen Unternehmen angestellt, das im Bereich Service Integration tätig ist. Sie berichtet an den ZYXH CFO und wird von einem Führungsteam unterstützt. Jedes Mitglied dieses Führungsteams steht einem eigenen Team vor. Die Mitglieder in diesem Führungsteam sind:

- Leiter Service Management & Service Desk
- Manager Entwicklung & Architektur
- Manager Betrieb & Support
- Leitender Projektmanager

Das Bürogebäude von ZYXS ist fast an der Grenze seiner Kapazität angelangt. Es gibt gerade noch 2 freie Schreibtische, und keine räumliche Erweiterungsmöglichkeit.

Anwendungsentwicklung

ZYXS verfügt über ein kleines IT-Entwicklungsteam, das mit Hilfe der Entwicklungsmethoden Lean und Agile neue Anwendungen entwickelt. Vor 12 Monaten begann dieses Team mit der Entwicklung einer neuen Version von BNK, die nicht auf BST sondern auf Standard-PCs läuft. Die Datenbank und die zentrale Anwendung werden von **CLOUD\$HOST** in der Cloud gehostet. Diese neue Anwendung **NEWBNK** befindet sich derzeit in den letzten Phasen des Testens. Aktuell geht man davon aus, dass es nach der Abnahme 18 Monate dauern wird bis NEWBNK in allen Benutzerorganisationen eingeführt ist. BNK und die BST können erst abgeschafft werden, wenn die Einführung von NEWBNK vollständig abgeschlossen ist. NEWBNK senkt die Kosten für die Benutzer und soll ZYX eine beträchtliche Gewinnsteigerung bescheren.

Desktop-Support

ZYXS übernimmt den Desktop-Support für die Benutzer bei ZYXH, ZYXG sowie ZYXD und seinen internen Benutzern bei ZYXS.

Support und Hosting von Anwendungen

ZYXS unterstützt eine große Zahl von Altanwendungen, die ursprünglich von ZYXG-Mitarbeitern entwickelt wurden, die inzwischen aber nicht mehr in der ZYX-Gruppe arbeiten. Ferner unterstützt ZYXS Anwendungspakete und Neuanwendungen, die von ZYXS entwickelt wurden. Die im gesamten Konzern für die Lohnabrechnung verwendete Software wird von einem externen Unternehmen zugekauft und von ZYXD gehostet. ZYXS stellt den Support für diese Software und managt den Vertrag für die Lohnabrechnung aller Unternehmen der ZYX-Gruppe.

Alle anderen Anwendungen von ZYXS, abgesehen von NEWBNK, werden von **ZYX Data (ZYXD)** gehostet.

Service Management

ZYXS ist ein professioneller Service Provider. Für alle Mitarbeiter werden aktuelle Stellenbeschreibungen vorgehalten, die auf einem Kompetenzprofil beruhen. Alle eingesetzten Prozesse werden vom jeweiligen Prozessverantwortlichen vollumfänglich dokumentiert.

Das Service Management und die Funktionen des Service Desks umfassen:

- Incident Management
 - ZYXS nutzt ein weit verbreitetes, von ZYXS selbst konfiguriertes Toolset. Gehostet wird das Toolset von ZYXD. Dieses Toolset umfasst eine grundlegende Konfigurationsmanagement-Datenbank und Funktionalitäten, die den Service Desk und das Change Management unterstützen.
 - Die Entwickler bei ZYXS haben eine Integration für das Incident Management mit dem Tool entwickelt, das vom Service Desk von OUTSCO verwendet wird. Diese Möglichkeit zur Integration wird vom Service Desk von OUTSCO, dem Outsourcing-Unternehmen von ZYXUK, genutzt. So kann der Service Desk von OUTSCO Störungen von Corporate Services, wie z. B. E-Mail, Netzwerk oder Lohnabrechnung, ohne erneute Eingabe das bestehende Ticket an den Service Desk von ZYXS weiterleiten.
- Change Management
 - ZYXS verfügt über ein **Change Approval Forum (CAF)**, das sich monatlich trifft, um Änderungen an den Services zu besprechen und freizugeben, die von ZYXS, ZYXD und den Providern der Corporate Services E-Mail, Lohnabrechnung und Netzwerk bereitgestellt werden.
 - Eigentlich sollten am CAF auch Vertreter der Benutzer aller Unternehmen der ZYX-Gruppe teilnehmen. Dies ist aber nur selten der Fall.
 - Geleitet wird das CAF vom ZYXS Leiter Service Management & Service Desk, der von einem vierköpfigen Service Management Team unterstützt wird. Dieses Team hat vor kurzem eine Fähigkeits- und die Reifegrad Analyse für den Prozess Change Management mit sehr gutem Ergebnis abgeschlossen.
 - In den letzten 18 Monaten wurden alle vom CAF freigegebenen Änderungen erfolgreich durchgeführt.
- Konfigurationsmanagement
- Problem Management
- Release and Deployment Management
- Capacity Management

Das Service Management von ZYXS erhebt Daten und wertet monatlich folgende Kennzahlen aus:

- Die Anzahl der beim ZYXS Service Desk eingegangen und gelösten Störungsmeldungen
- Die Anzahl der vom CAF monatlich freigegebenen Änderungen
- Die Verfügbarkeit des Großrechners von ZYXS

Projektmanagement

ZYXS verfügt über ein kleines im Management komplexer Entwicklungen und Infrastrukturprojekte erfahrenes Projektmanagement-Team.

ZYXS Service Desk

Der ZYXS Service Desk ist nur an Werktagen, dann aber rund um die Uhr (24 Stunden) besetzt. Das Team bietet den Benutzern bei ZYXH, ZYXG und ZYXS First-Level Support. Der Service Desk kümmert sich außerdem bei allen Unternehmen der ZYX-Gruppe um Störungen in Corporate Services wie zum Beispiel E-Mail, Netzwerk und Lohnabrechnung.

ZYX Data (ZYXD) ist eine 100%-ige Tochter von ZYX Services. ZYXD bietet ZYXS und BANKSCO Hosting-Services aus zwei Rechenzentren:

- einem Rechenzentrum in Berlin
- einem Rechenzentrum in Amsterdam

Die Rechenzentren sind durch fest zugeordnete Highspeed-Netzwerkverbindungen miteinander verbunden und stoßen an ihre Kapazitätsgrenzen. Erweiterungsmöglichkeiten bestehen nicht.

Die Server für die Anwendungen von ZYXS, einschließlich der Lohnabrechnung, sind in diesen zwei Rechenzentren untergebracht. BANK\$CO bezahlt ZYXD für das Hosting des Großrechners, auf dem die BNK-Services laufen, im Berliner Rechenzentrum.

ZYXD beschäftigt 10 Mitarbeiter im Betrieb, die sich um die Rechenzentren kümmern. Sie berichten an den ZYXS Manager Betrieb & Support. Für einige Mitarbeiter liegen Stellenbeschreibungen vor, diese sind jedoch nicht auf dem neuesten Stand. Alle Mitarbeiter haben einen technischen Hintergrund, aber keiner verfügt über Qualifikationen im Bereich Service Management. Einige aber nicht alle Betriebsverfahren sind dokumentiert.

ZYX Germany (ZYXG) ist das Stammhaus von ZYX mit Sitz in Berlin, Deutschland. ZYXG ist zuständig für die Entwicklung der Produkte, die von den Kunden der ZYX-Unternehmen benutzt werden, den Verkauf dieser Produkte auf dem europäischen Kontinent und den Außendienstsupport der BST in Deutschland, den Niederlanden und Belgien.

Das Management Team von ZYXG umfasst folgende Mitglieder:

- Geschäftsführer
- Leiter Finanzen
- Leiter Technische Entwicklung
- Leiter Außendienst
- Leiter Vertrieb

Das Unternehmen beschäftigt 190 Mitarbeiter, darunter

- Außendiensttechniker für den Support der BNK-Terminals
- Konstrukteure
- Vertriebsmitarbeiter, die aus dem Home-Office arbeiten
- Verwaltungspersonal

Das Unternehmen ZYXG verfügt über eine eigene Unternehmenskultur und hat seine IT-Strategie bislang immer selbst festgelegt. Seit der Gründung von ZYXS vor 5 Jahren werden die meisten IT-Services für ZYXG von ZYXS bereitgestellt. Die Bereitstellung und der Support der Anwendungen für die Entwicklung und die Außendiensttechniker erfolgt jedoch von den lokalen Service Providern **CAD\$CO** (Entwicklung) und **FIELD\$CO** (Außendiensttechnik). Das Management dieser lokalen Provider fällt unter die Zuständigkeit des ZYXG Leiters Finanzen. In der Praxis beschränkt sich dieses Management jedoch auf die Anforderung und Prüfung von Rechnungen.

Um den Desktop-Support für die im Außendienst und im Home-Office tätigen Mitarbeiter von ZYXG kümmert sich **MOB\$CO**. Den Support für das Local Area Network (LAN) übernimmt **DLAN\$CO**. Für das Management dieser Service Provider ist ZYXS zuständig.

ZYX Australia (ZYXA) ist ein neues Start-up mit Sitz in Canberra und einem:

- Geschäftsführer
- sowie 10 weiteren Mitarbeitern, die auf dem Gebiet der Marktforschung tätig sind.

ZYXA untersucht, ob ZYX in die Region Asien-Pazifik expandieren sollte. Das Unternehmen führt Gespräche mit einem Wettbewerber mit Sitz in Tokio, der in Asien Services für Banking-Terminals erbringt. Der Wettbewerber steht einer Fusion mit ZYX aufgeschlossen gegenüber und verfügt über eigene interne IT Service Provider.

Die Mitarbeiter von ZYXA nutzen aktuell ihre privaten Laptops für die Arbeit. Mit diesen wählen Sie sich in das ZYX-Netz ein und greifen so auf das Internet und den unternehmensinternen E-Mail-Service von ZYX zu. ZYXS kann ZYXA keinen Desktop-Support bereitstellen und sucht daher nach einem lokalen Service Provider, der diese Aufgabe übernehmen kann. **DESK\$CO** ist ein lokales Unternehmen, das im Rahmen eines Jahresvertrags Desktop-Support bieten kann.

ZYX United Kingdom (ZYXUK) ist ein großes Unternehmen mit 345 Mitarbeitern. Das Unternehmen verfügt über eine Zentrale in London und sechs regionale Niederlassungen mit 200 Außendienstmitarbeitern. Das Unternehmen wurde vor zwei Jahren von ZYX erworben und ist ein erfahrener Service Provider, der Banken in Großbritannien mit Services für Banking-Terminals unterstützt.

Das Management Team von ZYXUK setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Geschäftsführer
- Leiter Finanzen
- Leiter Außendienst
- Leiter Vertrieb
- Leiter Betrieb

Vor 9 Jahren hat das Unternehmen ZYXUK alle IT-Services und alle IT-Mitarbeiter einschließlich der Service-Desk-Mitarbeiter im Rahmen eines 10-Jahresvertrags an **OUT\$CO** ausgelagert. **OUT\$CO** ist eine große, weltweit tätige Service-Organisation. Zwei Service Delivery Manager sind bei ZYXUK verblieben. Sie managen den Vertrag mit OUT\$CO. Die Service Delivery Manager sind dem ZYXUK Leiter Finanzen unterstellt. Außerdem beschäftigt das Unternehmen 3 Projektmanager. Diese arbeiten gemeinsam mit OUT\$CO an Verbesserungsprojekten.

Die Leistung und die Qualität der Services von OUT\$CO hat in den letzten zwei Jahren abgenommen. Das Unternehmen verstößt regelmäßig gegen Service Level. Die hinsichtlich der Verfügbarkeit vereinbarten Service Level wurden seit einem halben Jahr nicht erreicht und die Vertriebsmitarbeiter behaupten, dass ihre Laptops nie rechtzeitig repariert würden.

Das Management Team von ZYXUK hatte vor 2 Jahren Probleme mit den hohen Kosten, die OUT\$CO für die Entwicklung von neuen Anwendungen berechnet hat. ZYXUK beschäftigt ein kleines Team von 5 Mitarbeitern, die mit Hilfe von Agile-Methoden die Entwicklung und den Support von kleinen autonomen Anwendungen übernehmen und dem Leiter Betrieb von ZYXUK unterstellt sind.

Die Führungskräfte und Geschäftsleiter von ZYXUK mögen es nicht, wenn sich ZYXH oder ZYXS in ihre Strategie oder ihren Betrieb einmischen. Sie stehen jeder von außen an sie herangetragene Änderung ihrer Arbeitsmethoden, die sich nicht mit ihren eigenen Vorstellungen deckt, ablehnend gegenüber.

Vor sechs Monaten haben die Geschäftsleiter von ZYXUK das Beratungsunternehmen **SIAMRUS** gebeten, die Strategie des Unternehmens ZYXUK für die Bereitstellung von IT-Services zu prüfen und für die Zukunft eine neue Strategie vorzuschlagen. Der diesbezügliche Bericht von SIAMRUS ging vor vier Wochen bei ZYXUK ein. Darin schlägt SIAMRUS vor, dass ZYXUK auf ein Modell nach der SIAM™-Methode umstellt. Dem Bericht liegt der Entwurf einer SIAM-Strategie bei.

Dieser Entwurf einer SIAM-Strategie für ZYXUK sieht eine Unterteilung der Services nachfolgenden Providern vor:

- Hosting
- Netzwerke
- Anwendungsentwicklung
- Support von Anwendungen
- Services für IT-Konsumenten

Laut dem Bericht sollte ein externer Service Integrator das Service Management für alle Provider übernehmen. Mit der SIAM-Strategie wären insgesamt 5 Service Provider und ein Service Integrator im Unterauftrag für das Unternehmen tätig.

Das Beratungsunternehmen SIAMRUS schlägt vor, die Rolle des Service Integrators zu übernehmen. Laut dem Bericht würde SIAMRUS sein Standard-SIAM-Modell verwenden, das schon

in anderen Organisationen erfolgreich eingesetzt wird. Dieses SIAM-Modell umfasst unter anderem ein standardisiertes Prozessmodell, bei dem alle Provider den gleichen Prozess und eines gemeinsamen Toolsets von SIAMRUS verwenden. SIAMRUS behauptet, dass dieses Vorgehen die schnelle Umstellung auf SIAM erleichtert und das Gesamtrisiko reduziert.

Bislang haben die Mitglieder der Geschäftsleitung von ZYXUK noch keine Entscheidung bezüglich der Vorschläge von SIAMRUS getroffen.

Governance

Die Zuständigkeit für Corporate Governance und Unternehmensstrategie liegt beim Leitungsgremium von ZYX. Dieses Leitungsgremium setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Alle Vorstände von ZYXH
 - Die Geschäftsführer aller anderen Unternehmen der ZYX-Gruppe.
- Das Leitungsgremium von ZYX trifft sich monatlich in der Zentrale. Vorsitzende ist die CEO.

Jedes Unternehmen der ZYX-Gruppe hat ein eigenes Management Team, das sich monatlich zu einer Sitzung trifft. Die Protokolle dieser Sitzungen werden an ZYXH geschickt.

ZYX verfügt über einen eigenen IT-Lenkungskreis. Dieser Kreis setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Jeweils ein Vertreter der einzelnen IT-Funktionen von
 - ZYXS
 - ZYXD
 - ZYXUK
- ein Auditor von ZYXH
- jeweils ein Vertreter der Benutzer von
 - ZYXG
 - ZYXA

Vorsitzende des IT-Lenkungskreises ist die IT-Leiterin von ZYXS. Der IT-Lenkungskreis trifft sich viermal pro Jahr in der Unternehmenszentrale. ZYXUK war bei den letzten beiden Sitzungen nicht vertreten. Der IT-Lenkungskreis berichtet direkt an das Leitungsgremium von ZYX.

Daneben gibt es bei ZYX noch ein Produktentwicklungsforum, in dem mögliche Weiterentwicklungen der von ZYX angebotenen Services diskutiert und erörtert werden. Mitglieder in diesem Forum sind:

- Vertreter von
 - ZYXH
 - ZYXG
 - ZYXA
 - ZYXUK
 - BANKSCO
- IT-Leiterin von ZYXS

Das Produktentwicklungsforum trifft sich vierteljährlich. Vorsitzender ist der Produktvorstand.

Kultur/Risikobereitschaft

ZYX war bislang nicht sehr risikofreudig. Dies zeigt sich insbesondere anhand der hohen Zahl von Altanwendungen, die bei ZYXH und ZYXG nach wie vor genutzt werden. Das Leitungsgremium lehnt Vorschläge, die Altanwendungen durch neu entwickelte Anwendungen zu ersetzen, stets mit dem Hinweis ab, dass das Business-Risiko zu hoch sei.

Das Unternehmen hat vor 4 Monaten eine CEO berufen, die zuvor bei verschiedenen führenden internationalen Automobilherstellern in leitenden Positionen tätig war. Sie hat eine andere Einstellung. Sind folgende Voraussetzungen gegeben, dann ist sie tendenziell eher bereit, Risiken einzugehen:

- Die erwarteten Nutzen sind eindeutig und unterstützen die Unternehmensstrategie
- Die Risiken sind klar und beherrschbar
- Die Risiken werden durch sorgfältige Planung verringert

Die CEO startete vor kurzem eine Initiative, um die Ansätze und Denkweisen der Lean- und Agile-Methoden fach- und bereichsübergreifend bei ZYX einzuführen. Sie ist über NEWBNK, dem Ersatz für die BNK-Anwendung informiert, und würde gerne, nach erfolgreichem Abschluss der Tests, mit dem Ausliefern der Anwendung beginnen.

Änderungsmandat

Bei der letzten Sitzung des Leitungsgremiums präsentierte der CIO eine Entscheidungsvorlage zur neuen IT-Strategie von ZYX. Die Entscheidungsvorlage verfasst vom CIO bediente sich einiger Erkenntnisse aus dem Bericht von SIAMRUS an ZYXUK und ergänzte diese um eine neue Analyse der Services und Service Provider, die in den Unternehmen der ZYX-Gruppe zum Einsatz kommen.

Die CEO schlägt Folgendes vor:

- ZYX soll auf ein SIAM-basiertes Betriebsmodell umstellen
- alle Unternehmen des Konzerns sollen auf ein einheitliches Betriebsmodell für die Bereitstellung von IT umstellen

Dies würde auch den Einsatz eines Service Integrators umfassen. Der Service Integrator wäre für alle Services zuständig, unabhängig davon, in welchem Unternehmen der ZYX-Gruppe diese zum Einsatz kommen. ZYX würde dadurch gegenüber den Service Providern als ein einziger Kunde auftreten, was folgende erwartete Vorteile mit sich bringen würde: Größeneffekte und, Kosteneinsparungen, dank der Konsolidierung von internen und externen Service Providern.

Zwei wichtige Anforderungen sind:

- die Kosten für den Service Integrator sollen möglichst gering sein. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass ein hohes Niveau und eine hohe Qualität der Services jederzeit erreicht werden
- die IT-Strategie muss die Unternehmensstrategie unterstützen

Bezüglich der Fragen, wer die Rolle des Service Integrators übernehmen und welches SIAM-Modell genutzt werden soll, wurde bislang noch keine Entscheidung getroffen.

Die CEO möchte sicherstellen, dass das SIAM-Modell

- dem Unternehmen ZYX ermöglicht, seinen Betrieb schnell in andere Länder auszudehnen, u.a. auch in der Region Asien, und
- die schnelle Einführung von neuen Services oder Service Providern unterstützt

Der CIO wurde gebeten, ein Projekt für die Umstellung auf SIAM aufzustellen. Der Name des Projekts lautet **NEWGEN**.

Services und Provider (einschließlich Vertragsvereinbarungen)

Die von ZYX bereitgestellten Services werden von diversen Banken genutzt. Bezogen auf ZYX handelt es sich also um externe Nutzer. Hierbei geht es um folgende Services:

Service	Beschreibung	Provider	Benutzer	Vertrag/Vertragsmanagement	Vertrags-gestaltung	Anmerkungen
Support für Bankschalterterminals (BST)	Desktop-Support für BST	ZYXG, ZYXUK	Banken, die ZYX-Services nutzen	Banken, die ZYX-Services nutzen	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungs-frist von 12 Monaten	Altgeräte. Die mobilen Außendienst-techniker sind bei ZYXG und ZYXUK angestellt
Support der BNK-Anwendung	Support der maßgeschneiderten Altanwendung für die BST	BANK\$CO	Banken, die ZYX-Services nutzen	ZYXH / ZYXS	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungs-frist von 3 Monaten	Altanwendung
BNK-Großrechner	Support für den altgroß-rechner, auf dem die BNK-Anwendung läuft	BANK\$CO	Banken, die ZYX-Services nutzen	ZYXH / ZYXS	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungs-frist von 3 Monaten	Altgroßrechner
BNK-Hosting	Hosting des BNK-Großrechners	ZYXD	BANK\$CO	BANK\$CO / BANK\$CO	Dreijahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 3 Monaten	

Alle weiteren Services werden an interne Benutzer in der ZYX-Gruppe bereitgestellt oder befinden sich aktuell in der Entwicklung. Dabei handelt es sich um folgende Services:

Service	Beschreibung	Provider	Benutzer	Vertrag/Vertragsmanagement.	Vertrags-gestaltung	Anmerkungen
Anwendungsentwicklung und Support	Entwicklung und Support von kundenspezifischen Anwendungen	ZYXS	ZYXH, ZYXG, ZYXD, ZYXS	Betriebsvereinbarungen zwischen ZYXS und ZYXH sowie ZYXG, keine Vereinbarung mit ZYXD	Keine Vereinbarung	Umfasst auch Altanwendungen

Service	Servicebeschreibung	Provider	Servicebenutzer	Vertrag/Vertragsmanagement	Vertragsgestaltung	Anmerkungen
NEWBNK	Neu entwickelte Anwendung als Ersatz für BNK	ZYXS	Noch keine, wären potenziell die Banken	Kein Vertrag bzw. keine Vereinbarung	Keine Laufzeit	Wird derzeit von ZYXS als Ersatz für BNK entwickelt
NEWBNK-Hosting	Hosting von NEWBNK in der Cloud	CLOUD\$HOST	Noch keine, wären potenziell die Banken	ZYHX/ZYXS	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten	Aktuell Hosting der Testumgebung von NEWBNK; nach NEWBNK Einführung Hosting der Produktivumgebung
Desktop-Support	Desktop-Support für alle Benutzer im Büro	ZYXS	ZYXH, ZYXG, ZYXD, ZYXS	Betriebsvereinbarungen von ZYXS mit ZYXH sowie ZYXG, keine Vereinbarung mit ZYXD	Keine Laufzeit	
Anwendungs-hosting	Hosting der Server	ZYXD	ZYXH, ZYXD, ZYXS, ZYXG	Betriebsvereinbarung mit der ZYXS	Wird jährlich geprüft. Nächste Prüfung in 1 Monat.	Hosting aller Server für ZYXS-Services
Support Lohnabrechnung	First Line-Support für Benutzer der Lohnabrechnung	ZYXS	Alle Unternehmen der ZYX-Gruppe	Betriebsvereinbarungen zwischen ZYXS und anderen ZYX-Unternehmen	Keine Laufzeit	
Lohnabrechnung	Lohnabrechnung als Managed Service	PAY\$CO	Alle Unternehmen der ZYX-Gruppe	ZYXH / ZYXS	Fünffjahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 2 Jahren	Konzernvertrag. Der Lohnabrechnungsservice ist zum Versand der monatlichen Lohnabrechnung in den unternehmensweiten E-Mail-Service integriert

Service	Servicebeschreibung	Provider	Servicebenutzer	Vertrag/Vertragsmanagement	Vertragsgestaltung	Anmerkungen
Wide Area Network (WAN)	Netzwerk zur Verbindung aller ZYX-Standorte	NET\$CO	Alle Unternehmen der ZYX-Gruppe	ZYXH / ZYXS	Fünffjahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 4 Jahren	Provider eines weltweiten WAN
Internet-Zugang	Internet-Zugang aus dem WAN	NET\$CO	Alle Unternehmen der ZYX-Gruppe	ZYXH / ZYXS	Fünffjahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 4 Jahren	Provider eines weltweiten WAN
Local Area Network (LAN) von ZYXH, ZYXD und ZYXS	Support des LAN bei ZYXH, ZYXD und ZYXS	ZYXS	ZYXH, ZYXS, ZYXD	Kein Vertrag	Keine Laufzeit	
ZYXG LAN	LAN bei ZYXG	DLAN\$CO	ZYXG	ZYXG / ZYXS	Jahresvertrag, Vertragsverlängerung in 6 Monaten fällig	Lokaler Provider verwaltet von ZYXS im Auftrag von ZYXG
ZYXUK LAN	LAN bei ZYXUK	OUT\$CO nutzt NET\$CO als Unterauftragnehmer	ZYXUK	ZYXUK / ZYXUK	Zehnjahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 1 Jahr	Teil des Outsourcing-Vertrags von ZYXUK und OUT\$CO. OUT\$CO vergibt Support im Unterauftrag an NET\$CO
ZYXA LAN	LAN bei ZYXA	ZYXA-Mitarbeiter	ZYXA	Kein Vertrag	Kein Vertrag	Installation und Support durch einen der Benutzer
Cloudbasierter E-Mail-Service	Managed, in der Cloud gehosteter Corporate E-Mail-Service	MAIL\$CO	Alle Unternehmen von ZYX	ZYXH / ZYXS	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungsfrist von 1 Woche	Weltweit bereitgestellt, in der Cloud gehosteter E-Mail-Service
Computer Aided Design (CAD)	Von den Entwicklungsingenieuren bei ZYXG verwendete Entwicklungssoftware gehostet von ZYXD	CAD\$CO	ZYXG	ZYXG / ZYXG	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungsfrist von 12 Monaten	Handelsübliche, auf den europäischen Markt zugeschnittene Software gehostet von ZYXD

Service	Servicebeschreibung	Provider	Servicebenutzer	Vertrag/Vertragsmanagement	Vertragsgestaltung	Anmerkungen
Support für mobile Endgeräte	Desktop-Support der von den ZYXG-Mitarbeitern im Außendienst oder Homeoffice genutzten Geräte	MOBSCO	ZYXG	ZYXG / ZYXS	2-jähriger Vertrag mit einer Restlaufzeit von 6 Monaten	Der Vertrag wird von ZYXS im Auftrag von ZYXG verwaltet.
Anwendung für Außendiensttechniker	Managed Service gehostet in FIELDSCOs eigenem Rechenzentrum und genutzt von den Außendiensttechnikern	FIELDSCO	ZYXG	ZYXG/ZYXG	Vertrag ohne feste Laufzeit mit einer Kündigungsfrist von 1 Monat	Routineservice gehostet von FIELDSCO
Ausgelagerter Service	Einige der von OUTSCO an ZYXUK bereitgestellten Services umfassen maßgeschneiderte Anwendungsentwicklung und Support, Hosting der Anwendung, Desktop-Support und Netzwerk-Support.	OUTSCO	ZYXUK	ZYXUK / ZYXUK	Zehnjahresvertrag mit einer Restlaufzeit von 1 Jahr	Von ZYXUK und OUTSCO geschlossener Outsourcing-Vertrag. OUTSCO hat den Network-Support für ZYXUK an NETSCO und den Service-Desk für ZYXUK an ZYXDESK ausgelagert.

Aktuelle Service Provider

Service Provider	Bereitgestellte Services	Anmerkungen
BANK\$CO	BST-Terminals und BNK-Support	Erbringt im Auftrag von ZYX Alt-Services an Banken. Keine ausgeprägte Service Management Funktion. Die Unternehmenskultur besteht aus der starren Einhaltung des Vertrags und darin, routinemäßig die Bedeutung bestimmter Klauseln anzufechten. BANK\$CO besteht aus vier internen Unternehmensbereichen – BST- Support, BNK-Entwicklung, BNK-Support und BNK-Großrechner-Support. Bei der Problemlösung und Planungsfreigabe entstand mehrfach der Eindruck, dass sich die Bereiche untereinander nicht ausreichend abstimmen. Die Bereiche haben nur einen einzigen Service Level: die Zahl der in diesem Monat gelösten Probleme.
CAD\$CO	Handelsübliche CAD-Anwendung	Stellt einer Standardsoftware für computerunterstützte Konstruktion und Entwicklung bereit. Verfügt über einen kleinen Service Desk, den Benutzer direkt per E-Mail kontaktieren können.
CLOUD\$HOST	Cloud Hosting Service	Weltweiter Anbieter/Provider von Cloud Hosting Services mit einem Katalog an Standardservices.
DESK\$CO	Desktop-Support für alle Benutzer, die im Büro arbeiten	Potenzieller Provider für ZYXA. Kleine lokale Organisation mit 5 Ingenieuren und 2 Verwaltungskräften.
DLAN\$CO	Support des Local Area Network (LAN)	Servicebereitstellung mit 25 Mitarbeitern nur in Deutschland.
FIELD\$CO	Anwendung für Außendiensttechniker	Kleiner Provider von Managed Services mit gerade einmal 5 Mitarbeitern.
MAIL\$CO	E-Mail-Services	Weltweit tätiger Provider von cloudbasierten E-Mail-Routineservices
MOB\$CO	Desktop-Support für Benutzer im Außendienst oder Home-Office	Erbringt seine Services in Deutschland und Großbritannien.
NET\$CO	Netzwerkservices	Globaler Anbieter von Netzdiensten und Unterauftragnehmer von OUT\$CO. Beschäftigt weltweit mehr als 3500 Mitarbeiter, die alle mit dem gleichen Betriebsmodell sowie den gleichen Prozessen und Toolsets arbeiten. Das Unternehmen erfüllt stets die Service Level, scheint aber teurer zu sein als vergleichbare Provider.
OUT\$CO	Übernimmt die ausgelagerten IT-Services für ZYXUK, einschließlich Desktop-Support/End-User-Computing (individuelle	OUT\$CO ist ein globaler Provider von Outsourcing-Services. Das Unternehmen ist nach ISO 20000 zertifiziert und geht in der Regel wie folgt vor: Es überführt wichtige Mitarbeiter der Kundenorganisation in seine Organisation und entwickelt so für jeden Kunden maßgeschneiderte Prozesse. OUT\$CO nutzt alle Service-Management-Prozesse, die von den Prozess-Ownern vollständig dokumentiert und regelmäßig auditiert werden. Das Toolset von OUT\$CO bedient sich eines cloudbasierten Routineservice inklusive Überwachung des Netzwerks und der Infrastruktur.

	Datenverarbeitung), Hosting, Anwendungsentwicklung sowie Support für Infrastruktur, Anwendungen und Netzwerke	<p>OUT\$CO nutzt eigene interne Bereiche zur Bereitstellung von Desktop-Support, Anwendungssupport und Anwendungsentwicklung und verfügt über umfassende Operational Level Agreements (OLA). Diese Services bietet OUT\$CO verschiedenen Kunden auch einzeln an.</p> <p>OUT\$CO stellt ferner mehreren Organisationen, u.a. einen Wettbewerber von ZYX, Services im Bereich Service Integration bereit. Das Unternehmen genießt einen guten Ruf als flexibler und zuverlässiger Service Integrator, der bereit ist, sein SIAM-Modell an bestimmte Situationen anzupassen.</p> <p>OUT\$CO setzt für die Bereitstellung von Hosting Services, Infrastruktursupport, Netzwerke und den Service Desk Unterauftragnehmer ein. Im Rahmen des zwischen OUT\$CO und ZYXUK geschlossenen Vertrags fungiert NET\$CO als Unterauftragnehmer für den Netzwerk-Support. Daneben stellt OUT\$CO über seinen Unterauftragnehmer ZYX\$DESK für ZYXUK auch einen Service Desk, der an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr besetzt ist. Die Zufriedenheit mit diesem Service Desk ist hoch. Es wird berichtet, dass die Mitarbeiter von OUT\$CO die Services gut kennen und wissen, wie diese genutzt werden.</p>
PAY\$CO	Services für die Lohnabrechnung	PAY\$CO stellt an Werktagen zwischen 09:00 und 17:00 Uhr einen Service Desk bereit, den die Benutzer der Anwendung Lohnabrechnung direkt anrufen können. Die Benutzer haben angegeben, dass sie mit dem Service sehr zufrieden sind.
SIAMRUS	Beratung und Services im Bereich Service Integration	Große, weltweit tätige Organisation und erfahrener Service Integrator im Herstellungssektor. SIAMRUS nutzt ein standardisiertes SIAM-Modell mit begrenzter Flexibilität und greift dabei auf einen Satz eigenes SIAM-Toolsets zurück. Das Modell umfasst auch die Bereitstellung eines Service Desk, der an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr verfügbar ist.
ZYX\$DESK	Services im Bereich Service Desk	Ein hoch angesehenen Anbieter von Service Desks in Großbritannien und Australien, der an 365 Tagen im Jahr und rund um die Uhr Support bietet.
ZYXD	Hosting Services	<p>Eine Gesellschaft der ZYX-Gruppe, die sowohl für ZYX als auch BANK\$CO Services hostet. Das Unternehmen erreicht stets seine Service Level. ZYXS hat sich jedoch über die Einstellung einiger Mitarbeiter bei ZYXD beschwert, denen die Technologie wichtiger zu sein scheint als die Erfahrung ihrer Kunden.</p> <p>Service Level sind die vereinbarte Verfügbarkeit der Server und des Großrechners.</p>
ZYXS	Support in den Bereichen Anwendung und Netzwerk, Anwendungsentwicklung, Desktop-Support, zentraler Service Desk, Change Management der Corporate Unternehmensservices	<p>Ein Unternehmen der ZYX-Gruppe. ZYXH ist mit dem Service von ZYXS sehr zufrieden. ZYXG hat jedoch gemeldet, dass das Unternehmen häufig seine Service-Ziele verfehlt und nur sehr widerwillig Leistungen erbringt, die über die vertraglich festgelegten Leistungen hinausgehen. Außerdem gab es vor kurzem Probleme als Benutzer, die an einem Samstagvormittag arbeiteten, Fehler nicht an den Service Desk von ZYXS melden konnten.</p> <p>ZYXD, ZYXUK und ZYXA haben sich beim IT-Lenkungskreis beschwert, dass ZYXS sich anscheinend für wichtiger hält als die anderen Konzerngesellschaften, insbesondere wenn es um die Beratung hinsichtlich der IT-Strategie geht.</p>



Driving Professional Growth

Kontakt EXIN

www.exin.com