

1 ITIL und IT Service Management

Dieses Kapitel bietet Ihnen einen kompakten Einstieg zu ITIL und IT Service Management. Ich möchte Ihnen damit ein grundlegendes Verständnis des ITIL-Begriffs ermöglichen. Daher werde ich eine erste, grundlegende Vorstellung davon vermitteln, was unter ITIL und dem IT Service Management zu verstehen ist und was die Ziele von ITIL sind. Außerdem erfahren Sie etwas über Chancen und Risiken hinsichtlich der Implementierung und Nutzung von ITIL.

Zunächst gebe ich in Abschnitt 1.1 einen ersten Überblick über ITIL, der es Ihnen ermöglicht, alle weiteren Informationen des Buches einzuordnen und miteinander in Beziehung zu setzen. ITIL ist eine herstellerunabhängige Sammlung von Best Practices und wird als eine mögliche Ausprägung des IT Service Management angesehen.

Da das IT Service Management mit den Inhalten des betriebswirtschaftlichen Fachgebiets Dienstleistungsmanagement in Verbindung steht, werde ich Sie danach in Abschnitt 1.2 u.a. mit den grundlegenden Begriffen Dienstleistung (Service) und Dienstleistungsmanagement (Service Management) vertraut machen. Dies ist auch deswegen interessant, da ITIL 4 viele grundlegende Überlegungen aus dem Dienstleistungsmanagement wie die Wertkette bzw. Wertströme aufgegriffen hat. Auch die »Value Co-Creation«, die in ITIL 4 als neuer Aspekt in die Definition des Service-Begriffs einfließt, ist aus Sicht des Dienstleistungsmanagements ein alter Hut. Ähnliches gilt für das sogenannte Service Blueprinting. Dieser Abschnitt ist nicht relevant für die ITIL-Foundation-Prüfung, in meinen Augen aber ein wesentlicher theoretischer Wissensbaustein für das IT Service Management und ITIL 4.

Darauf aufbauend gehe ich dann auf die Besonderheiten von IT-Dienstleistungen (IT Services) ein. Wie das Management dieser IT-Dienstleistungen dann in ITIL umgesetzt wird, stelle ich Ihnen anschließend in Abschnitt 1.3 vor, inklusive der damit verbundenen Vor- und Nachteile. Anschließend mache ich Sie in Abschnitt 1.4 mit den zentralen Bestandteilen von ITIL 4 und der Struktur der beiden zentralen Komponenten in ITIL 4 vertraut, auf die ich in den vorhergehenden Abschnitten bereits Bezug genommen habe.

In Abschnitt 1.5 gehe ich zum Schluss auf die noch recht junge Disziplin des Enterprise Service Management ein, die die Überlegungen und Erfahrungen aus

dem IT Service Management auf IT-ferne Funktionsbereiche wie Personal überträgt und die Digitalisierung im Unternehmen unterstützt.

Möchten Sie sich auf die Inhalte für die ITIL-4-Foundation-Zertifizierungsprüfung konzentrieren, können Sie die Abschnitte 1.2, 1.3 und 1.5 überspringen und danach mit Kapitel 3 fortfahren.

1.1 ITIL – ein erster Überblick

ITIL stellt einen umfassenden und allgemein verfügbaren Best-Practice-Leitfaden für das IT Service Management (ITSM) dar. Die dort niedergeschriebenen Erfahrungen und Empfehlungen haben sich als ITIL Best Practices mittlerweile zum De-facto-Standard entwickelt und bewährt.

Definition

ITIL definiert den Service-Management-Begriff als Bündel von spezialisierten organisatorischen Fähigkeiten (capabilities), die in Form von Services einen Wertbeitrag für den Kunden ermöglichen.

Dies zeigt sich in der Praxis durch die Gesamtheit von Maßnahmen und Methoden, die auf den Fähigkeiten der IT-Organisation basieren und die nötig sind, um die bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die IT-Organisation und deren Services zu erreichen (siehe Abb. 1–1). Dazu kann die IT-Organisation in ihrer Rolle als Service Provider ITIL als Best-Practice-Sammlung nutzen und sich bspw. auch auf die Anforderungen der ISO-20000-Norm stützen (siehe Abschnitt 2.2).

ITSM adressiert auch die Tatsache, dass der Anteil und die Bedeutung der IT an der Wertschöpfung in Unternehmen weiterhin wachsen. Gleichzeitig nimmt auch die Abhängigkeit der Unternehmen von der IT zu, wenn es darum geht, Geschäftsanforderungen zu bedienen. Heutige Unternehmen sind hochgradig abhängig von ihrer IT. Die vierte industrielle Revolution, in der wir mittlerweile angekommen sind, ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Produkten, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen. Im Vertrieb, in der Logistik und Produktion gibt es kaum mehr Prozesse, die ohne IT-Unterstützung funktionieren. So laufen große Teile der Kommunikation über E-Mail und das Internet; Kunden- und Lieferantendaten werden elektronisch verwaltet, die Buchhaltung sowieso, und in vielen Fällen ist sogar die Produktion von IT-Systemen abhängig. Ohne die IT-Dienstleistungen würden diese Geschäftsprozesse stillstehen. Die Qualität der IT Services wird also immer wichtiger – auch unter Sicherheitsgesichtspunkten –, während gleichzeitig der Kostendruck auf die IT-Organisationen wächst.

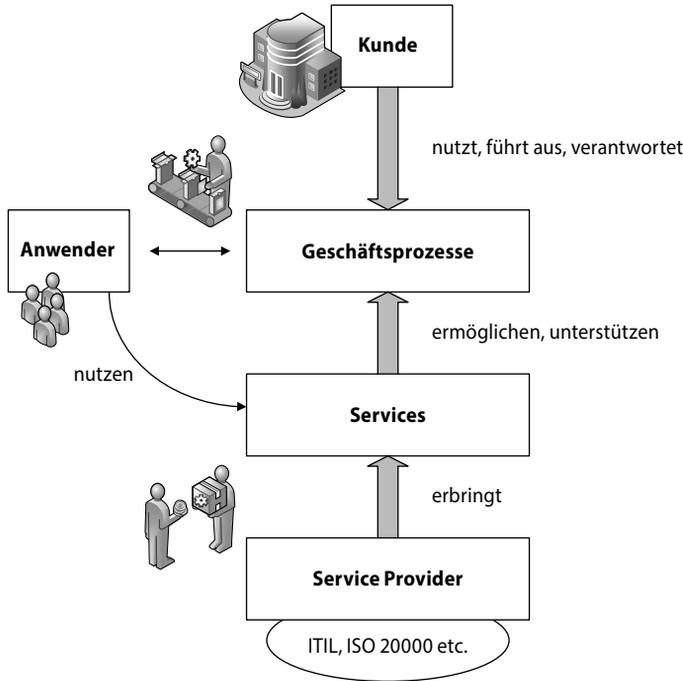


Abb. 1-1 Services zur Ermöglichung und Unterstützung der Geschäftsprozesse

Die Industriegesellschaft hat sich durch die konsequente Nutzung der Informationstechnologie verändert und ist im Zeitalter der Informationsgesellschaft angekommen. Damit hat sich auch die Einstellung gegenüber der IT verändert. In zahlreichen Unternehmen kommt die IT »aus der Steckdose«; sie wird als Commodity angesehen, und man spricht von »Virtualisierung der Infrastruktur«. Der Erwartungshaltung, die aus diesen Formulierungen spricht, kann allerdings nur entsprochen werden, wenn ein hoher Reifegrad in der IT vorherrscht, den die wenigsten Organisationen, egal ob unternehmensintern oder als externer Service Provider, bieten können.

Die Hebel, um diesen Missstand zu beseitigen, sind organisatorischer Natur. Effektive und klare Steuerungsprozesse v.a. unter Einbezug aller beteiligten Parteien wie Zulieferer, Partner und Kunden sind dafür notwendig. Gerade der Kunde darf nicht vernachlässigt werden. Services müssen einen Mehrwert für den Kunden, den Service-Konsumenten, bereitstellen. Der Kunde beurteilt die Qualität der Services und der Prozesse, an denen er beteiligt bzw. von denen er betroffen ist. Für ihn steht die Realisierung seines Vorteils im Sinne einer Kosten-Nutzen-Relation im Vordergrund. Dabei können unterschiedliche Nutzenaspekte aus Kundensicht in Betracht gezogen werden, je nachdem wo seine Schwerpunkte liegen und welche Erfahrungen er macht. Daher ist es unerlässlich, seine Kunden und seine Geschäftsaktivitäten/-prozesse zu kennen, die individuelle Wahrnehmung der Services durch die Anwender einschätzen und positiv beeinflussen zu

können. Eine reife IT-Organisation zu sein bedeutet auch, dass die Relevanz der Kundenorientierung und das darüber anvisierte Ziel der Wertschöpfung im Blick behalten werden.

Exkurs

Unter Wertschöpfung wird der bei der »Produktion« erzielte Wertzuwachs verstanden. Es ist nach Samuelson/Nordhaus der Unterschied zwischen den Verkaufs- und Einkaufspreisen der zur Produktion verwendeten Materialien und Dienstleistungen (vgl. Samuelson/Nordhaus 2007). Eine Wertschöpfung ist dann gegeben, wenn der Wert höher als die Kosten der Service-Inanspruchnahme eingeschätzt wird bzw. faktisch ist. Dies entspricht letztlich der Gewinnspanne, die sich ergibt, wenn vom aus Kundensicht geschaffenen Wert die hierfür entstandenen Kosten abgezogen werden (vgl. Woratschek et al. 2007).

Aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Unternehmen beschreibt ITIL nicht detailliert das »Wie«, also die Umsetzung der Best-Practices-Vorschläge, sondern konzentriert sich auf das »Was«, die Modelle und ihre Komponenten, Dimensionen, Practices, externe Einflussfaktoren und Aktivitäten sowie Ziele innerhalb der IT-Organisation, um einen Nutzen für ihre Kunden und mit den Kunden zu erreichen. Die Anpassung der Inhalte kann dadurch leicht auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten werden. Darin liegt allerdings auch die exquisite Herausforderung, der sich jede IT-Organisation stellen muss.

ITIL wird oft als die Lösung für jedes nur denkbare Problem betrachtet, das sich einer IT-Organisation stellt. Tatsächlich ist ITIL jedoch ein Rahmen, der für jede Organisation, jedes Unternehmen entsprechend den individuellen Anforderungen und Gegebenheiten instrumentalisiert und implementiert werden muss. Auch die Lösungen, die auf ITIL basieren – seien es Tools, IT-Systeme oder Prozessmodelle –, spiegeln immer nur eine spezielle Implementierung oder eine mögliche Unterstützungsleistung wider. Eine Ursache liegt in dem allgemein gültigen Aufbau von ITIL und seinen Bestandteilen, der jedem IT Service Provider in jedem Unternehmen, unabhängig von Branche oder Größe, eine Orientierung für seine IT-Organisation bietet. Es gibt daher nicht eine »ITSM-Lösung«, sondern beliebig viele. Jeder Versuch, ITIL »eins zu eins« aus der Theorie in die Praxis zu übertragen, wird scheitern. ITIL bietet einen Rahmen für die jeweilige Organisation, worin sich auch die Bezeichnung als Framework begründet. Jede Organisation muss die ITIL-Empfehlungen an die eigenen Anforderungen und Bedürfnisse nach dem Motto »adopt and adapt« anpassen.

ITIL ist randvoll mit Wissen rund um das IT Service Management, es bietet Hinweise und Ratschläge. Der IT-Grundschutz zum Thema Sicherheitsmanagement oder Beschreibungen zum Projektmanagement wurden aufgrund ihres Stellenwertes in der Praxis aufgegriffen. Mittlerweile gibt es auch Bezüge zu Lean,

Agile, DevOps und Kanban sowie SIAM. Dabei stehen der Dienstleistungsgedanke und die Wert- und Kundenorientierung im Mittelpunkt.

Die Begriffe »Service Management« bzw. »IT Service Management« und »ITIL« tauchen in Veröffentlichungen und Vorträgen zum Thema ITIL häufig nebeneinander auf. Dies liegt daran, dass ITIL eine Möglichkeit darstellt, um (IT) Service Management zu realisieren. Mittlerweile ist ITIL das wichtigste und am weitesten verbreitete Rahmenwerk für die Konzeption, Steuerung und Optimierung im (IT) Service Management, auch wenn es durchaus noch andere Optionen gibt (siehe Abschnitt 2.3). ITSM beschäftigt sich im Grunde genommen mit der Planung, Entwicklung, Einführung und Steuerung von IT-Dienstleistungen (IT Services). Nach einer erfolgreichen ITSM-Implementierung sollte die Beantwortung der nachfolgenden Fragen keine Kopfschmerzen mehr bereiten:

- Wie tritt die IT (als Abteilung in einem Unternehmen oder als selbstständiges Unternehmen) gegenüber ihren Kunden auf? Welche Kunden gibt es?
- Welche IT-Dienstleistungen (IT Services) und Produkte werden von welchen Abteilungen oder Kunden benötigt?
- Wie sieht das sogenannte Portfolio, das Angebot, der IT-Abteilung für das Business bzw. das des Service Provider für seine Kunden aus? Welche IT Services, Produkte sind Bestandteil des Portfolios?
- Bietet sie dies alleine, ohne Einbezug Dritter, an? Oder nutzt die IT verschiedene Leistungen unterschiedlicher Lieferanten und Hersteller?
- Was kosten die IT Services und -Produkte – und mit welchen Risiken sind sie verbunden?
- Was ist der konkrete Nutzen der IT Services für das Business bzw. die Kunden?
- Welche Infrastruktur und welche Systeme sind die Basis, um diese IT-Dienstleistungen und -Produkte anzubieten?
- Wie gut sind die IT Services auf die Business-Strategie bzw. die Strategie der Kunden ausgerichtet?
- Wie sehen die Strategie und die Roadmap für die nächsten Jahre aus?
- Werden die IT-Dienstleistungen und -Produkte wie vereinbart geliefert? Sind Anwender und Kunden zufrieden?

Auf diese und weitere, ähnliche Fragen wird die Organisation Antworten finden müssen, um IT-Dienstleistungen und -Produkte anzubieten, die den Anforderungen der Kunden entsprechen und einen Mehrwert bieten. Nur so kann die IT-Organisation ihre Ziele erreichen (z.B. Fortbestand des Unternehmens, Gewinnmaximierung) – und die Zielerreichung ihrer Kunden unterstützen. Das Thema IT Service Management ist also wesentlich für den Unternehmenserfolg und weiterhin aktuell (siehe Abb. 1–2).

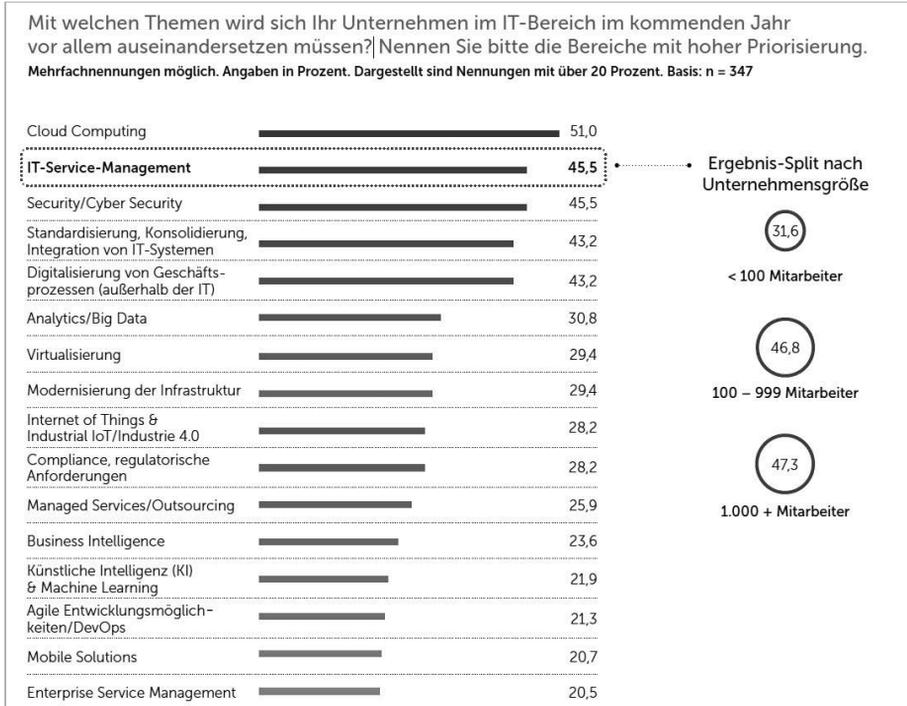


Abb. 1-2 IT Service Management bleibt eines der wichtigsten IT-Themen für die Zukunft (Quelle: IDG 2018).

1.2 Grundlegende Begriffe im Service Management

ITIL definiert den Begriff Service Management in seinen Büchern wie folgt: »Service Management ist das Bündel von spezialisierten organisatorischen Fähigkeiten (Kernkompetenzen), mit deren Hilfe Service Provider in Form von Services einen Wertbeitrag für den Kunden erbringen.« Diese Definition, die ich Ihnen bereits in Abschnitt 1.1 vorgestellt habe, ist eine recht allgemeine Definition, die sich für jede Art von Dienstleistungsunternehmen eignet, z.B. Gebäude-Dienstleistungsfirmen (Facility Management), Theater oder Kinos, Restaurants sowie Hotels. Sie alle bieten und erbringen, genau wie eine IT-Organisation, Dienstleistungen für ihre Kunden. Doch was ist eigentlich unter dem Begriff Dienstleistung zu verstehen? Und was haben all diese Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten, und ihre Kunden gemeinsam?¹

1. Die nachfolgenden Ausführungen beruhen auf Erläuterungen zu Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungsmarketing Sabine Fließ, Werner H. Engelhardt, Michael Kleinaltenkamp, Martin Reckenfelderbäumer, Hans Corsten, Heribert Meffert und Manfred Bruhn.

Um Ihnen Antworten auf diese Fragen liefern zu können, beschreiben die folgenden beiden Unterkapitel zuerst den allgemeinen Dienstleistungsbegriff und die besonderen Eigenschaften, die damit im Zusammenhang stehen, und anschließend die Aspekte, die für den Terminus der IT-Dienstleistung (bei ITIL) relevant sind.

1.2.1 Dienstleistungen (Services)

Dienstleistungen (Services) lassen sich durch zwei wesentliche Merkmale von Produkten bzw. Sachgütern abgrenzen: Integrativität und Immaterialität:

- Die *Immaterialität* (auch: Intangibilität) der Dienstleistung bezieht sich auf das Leistungsergebnis. Es liegt stets als ein Leistungsbündel aus immateriellen und materiellen Teilen vor. Das Verhältnis von materiellen und immateriellen Bestandteilen ist von Dienstleistung zu Dienstleistung unterschiedlich. Gehen Sie ins Kino, verbleibt Ihnen nach dem Kinobesuch neben dem immateriellen »Erlebnis« wenigstens noch die Kinokarte als materieller Bestandteil, die sie als Erinnerung behalten können. Bei einem Schulungsbesuch (bspw. zum ITIL 4 Managing Professional (MP)) besteht das Leistungsergebnis nicht nur aus dem immateriellen Wissenszuwachs, sondern auch aus den Schulungsunterlagen.
- Die Dienstleistungserstellung funktioniert nur in der Interaktion von Kunden und Anbieter. Der Kunde wirkt zwangsläufig am Leistungserstellungsprozess mit (*Integrativität*). Für die Erstellung der Dienstleistung werden durch den Dienstleister Veränderungen an Subjekten oder Objekten (z.B. Gegenstände, Personen; sogenannte externe Faktoren) vorgenommen. Externe Faktoren sind solche, die vom Nachfrager in den Bereich des Anbieters überführt werden, um eine Dienstleistung zu erbringen.

Lassen Sie sich von einem Frisör die Haare schneiden, gehen Sie in den Frisörsalon. Sie stimmen – nach einem Beratungsgespräch – der Veränderung Ihrer Haare zu. Ohne die »Bereitstellung« Ihrer Haare könnte die Dienstleistung nicht verrichtet werden. Ähnlich ist es bei einem Kinobesuch oder bei einer Schulung: Ohne dass Sie sich in die entsprechenden Räumlichkeiten bewegen, werden Sie nicht an der Dienstleistungserbringung teilhaben, auch wenn hier keine direkte äußerliche Veränderung des externen Faktors stattfindet.

Dienstleistungen wie Gebäudereinigung, Reparaturen von IT-Hardware, Operationen durch einen Arzt oder Datenauswertungen sorgen dagegen stets für eine Transformation, d.h., der externe Faktor wird für die Bereitstellung des Leistungsergebnisses verändert.

Fähigkeit und Bereitschaft einer Organisation, eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen, werden als Leistungspotenzial bezeichnet, das in Potenzial- und Verbrauchsfaktoren unterschieden wird. Potenzialfaktoren wirken an der Dienstleistungserstellung mit oder ermöglichen diese, wie z.B. Räumlichkeiten, Equipment

oder Personal. Verbrauchsfaktoren werden bei der Dienstleistungserstellung verbraucht oder verändert. Bei der Vorbereitung für eine Schulung zum Thema »Revisionssichere Mail-Archivierung« wird für die Schulungsunterlagen Toner verbraucht und Papier bedruckt. Durch Vorkombinationen wird die Leistungsbereitschaft als vorbereitende Maßnahme hergestellt (siehe Abb. 1–3).

Im Leistungserstellungsprozess werden interne Faktoren des Dienstleistungsunternehmens und externe Faktoren des Kunden kombiniert. Der Dienstleistungserstellungsprozess mündet in das Leistungsergebnis in Form eines Leistungsbündels, das dem Kunden einen Nutzen bzw. Mehrwert stiftet. Der Nutzen ist – wie bereits zu Beginn des Abschnitts erläutert – meist immateriell, z.B. als Wissenszuwachs zum Thema Mail-Archivierung nach Besuch einer Schulung, und kann von Kunde zu Kunde bei gleichem Leistungsergebnis variieren. Die Beurteilung ist subjektiv.

Die Erläuterungen und die Beispiele machen deutlich, dass es im Dienstleistungsmanagement um drei theoretische Perspektiven geht, die in der Praxis ineinandergreifen (siehe Abb. 1–3): Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis.

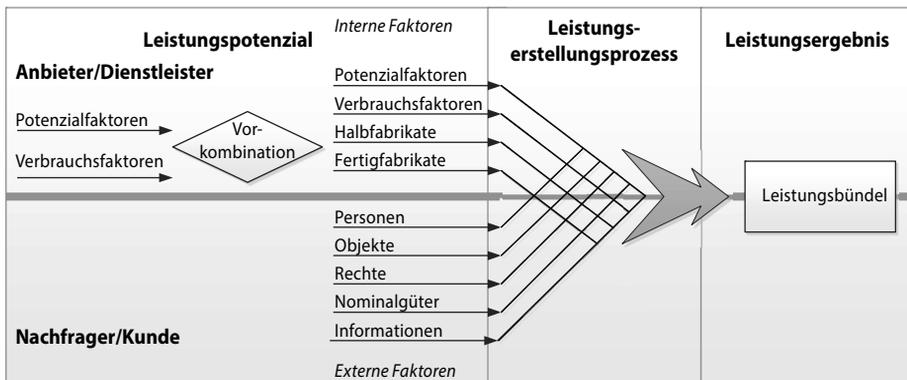


Abb. 1–3 Integrative Dienstleistungserstellung (Fließ 2009)

Aus den beiden Eigenschaften Immaterialität und Integrativität lassen sich weitere charakteristische Merkmale für Dienstleistungen im Unterschied zu Sachgütern ableiten: Individualisierung, Zusammenfall von Bereitstellung und Konsumtion (Uno-actu-Prinzip), Verderblichkeit bzw. Nichtlagerfähigkeit sowie Risiko bzw. Unsicherheit. Der Kunde besitzt aufgrund des hohen Individualisierungsgrads der Dienstleistungen vorab keine Vergleichsmöglichkeiten, durch die er auf die Ergebnisqualität schließen könnte (Qualitätsunsicherheit). Der Kunde bestellt oder kauft etwas, ohne dass er das Endprodukt sehen, anfassen oder prüfen kann. Möchte ein Unternehmen bspw. eine Archivierungslösung erwerben, stellt es am Anfang Kriterien und Anforderungen auf, beschreibt das Ausgangsszenario. Der verantwortliche Personenkreis betreibt vorab Recherchen, die in den

Beschaffungsprozess involvierten Personen hören sich bei Geschäftspartnern nach ihren Erfahrungen um und besuchen Referenzkunden von Lösungsanbietern, die in Frage kommen. Trotzdem sind die Informationen und das positive Feedback, das schließlich für die Wahl eines bestimmten Anbieters spricht, keine Garantie dafür, dass es bei diesem einen speziellen Unternehmen genauso problemlos zur Implementierung der Lösung kommt wie bei den begeisterten Referenzkunden. Dies hängt mit den unterschiedlichen externen Faktoren des Kunden und den internen Faktoren des Dienstleistungsunternehmens zusammen, die im Zuge des Leistungserstellungsprozesses aufeinandertreffen und kombiniert werden. Qualität und Nutzen können vorab nicht exakt bestimmt werden, v.a. da es sich um spezifische, dem jeweiligen Unternehmens- und Aufgabenkontext angepasste Dienstleistungen handelt. Situations- und prozessspezifische Leistungen, die kundenspezifische und bedarfsgerechte Lösungen liefern, können nur bedingt als Maßstab für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsunternehmen bei anderen Kunden herangezogen werden. Auch das sollte bspw. beim Outsourcing oder Outtasking von IT-Lösungen oder -Services nicht vergessen werden!

Die Überlegungen zum Dienstleistungs- bzw. Service-Begriff spielen im IT Service Management auch eine wichtige Rolle bei der Frage, welche IT Services welche Geschäftsprozesse unterstützen und wie die Services zu definieren und voneinander abzugrenzen sind. Hierbei gibt es selten ein Richtig oder Falsch, sondern es sind oft unterschiedliche Optionen möglich, die es gegeneinander abzuwägen gilt. Bei dieser Entscheidungsfindung und dem grundsätzlichen Verständnis, was denn ein Service ist, hilft das theoretische Verständnis in diesem Kontext. Dies steht mit den Practices des Portfolio Management, Service Catalogue Management und Service Level Management in Verbindung.

1.2.1.1 Wertschöpfungskonfiguration

Das Vorhandensein von Ressourcen, also den im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Leistungspotenzialen, in der Organisation alleine ist nicht ausreichend, damit ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielt. Es ist notwendig, dass Ressourcen so gestaltet und organisiert (»konfiguriert«) werden, dass diese ihre Potenziale entfalten können (vgl. Barney 2007). Dies bildet dann die Basis für die Vorteile des Service Provider und seiner Kunden und entspricht der Ausgestaltung der Strategie. So kann die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit auf dem Markt sichergestellt werden. Auf Basis der Stärken und Schwächen werden Chancen genutzt und es wird Bedrohungen begegnet. Dies ist auch eine Basis für die Resilience (Widerstandsfähigkeit) der Organisation.

Die Ausgestaltung und Umsetzung der Wettbewerbsvorteile zeigt sich in der sogenannten Wertschöpfungskonfiguration. Wertschöpfungskonfigurationen skizzieren, in welcher Art und Weise im Rahmen der Leistungserstellung Wert generiert wird bzw. welche Aktivitäten zentral für die Wertschöpfung sind (vgl. Fließ 2009,

Stadtelmann et al. 2015). Grundsätzlich wird zwischen Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk unterschieden (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998). Einige Veröffentlichungen im IT-Service-Management-Kontext haben das Thema der Wertschöpfungskonfiguration bereits lange vor ITIL aufgegriffen (siehe Abschnitt 2.3). ITIL 4 beschreibt nun explizit die Idee der »Value Chain« und nutzt sie als eine ITIL-4-Komponente des Frameworks (siehe Abschnitt 1.4).

- Die Wertkette nach Porter (1985) stellt das Ursprungs-konzept der Wertschöpfungskonfiguration dar. Wettbewerbsvorteile ergeben sich aus den Wertaktivitäten, die die Wertkette skizziert (vgl. Porter 1985). Sie wird insbesondere für die Abbildung der Wertschöpfung der Güterproduktion genutzt, findet aber auch für Dienstleistungsunternehmen Anwendung, wenn es um die Transformation von Inputs in Dienstleistungen geht (vgl. Benkenstein et al. 2007). Die Aktivitäten der Wertkette sind nach dem Durchlaufprinzip angeordnet: »Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.« Die Wertkette teilt die Tätigkeiten in Bezug auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung auf. Es wird nach den Primäraktivitäten und Sekundäraktivitäten bzw. unterstützenden Aktivitäten unterschieden: Die Primäraktivitäten sind Aktivitäten, die der unmittelbaren Herstellung einer Dienstleistung oder eines Produktes dienen (siehe Abb. 1–4). Sie schaffen einen Mehrwert. Die Sekundäraktivitäten unterstützen die Primäraktivitäten bei der Erstellung der Leistung und tragen indirekt zur Wertschöpfung bei. Sie schaffen damit wichtige Voraussetzungen für die Ausführung der primären Aktivitäten (vgl. Schafmeister 2004).

Durch Optimierung der strategisch relevanten Aktivitäten zielt das Unternehmen darauf ab, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. Porter 1985).

Das Wertkettenmodell stellt eine allgemeine Vorlage zur Skizzierung der Wertschöpfungsaktivitäten dar, die an die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen ist (vgl. Porter 2000). Dies ist auch für Dienstleistungsunternehmen möglich (vgl. Volck 1997, Volz/Marti 2001, Dreyer/Oehler 2002). Da bei Dienstleistungen die Vermarktung einer Leistung häufig vor deren Erstellung stattfindet, werden bspw. das Marketing und der Vertrieb der Eingangslogistik vorgeschaltet (vgl. Fantapié Altobelli/Bouncken 1998), die die Beteiligung des Kunden (als externer Faktor) berücksichtigt. Die Ausgangslogistik kann meist aufgrund der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum der Dienstleistung entfallen (vgl. Fließ 2009).

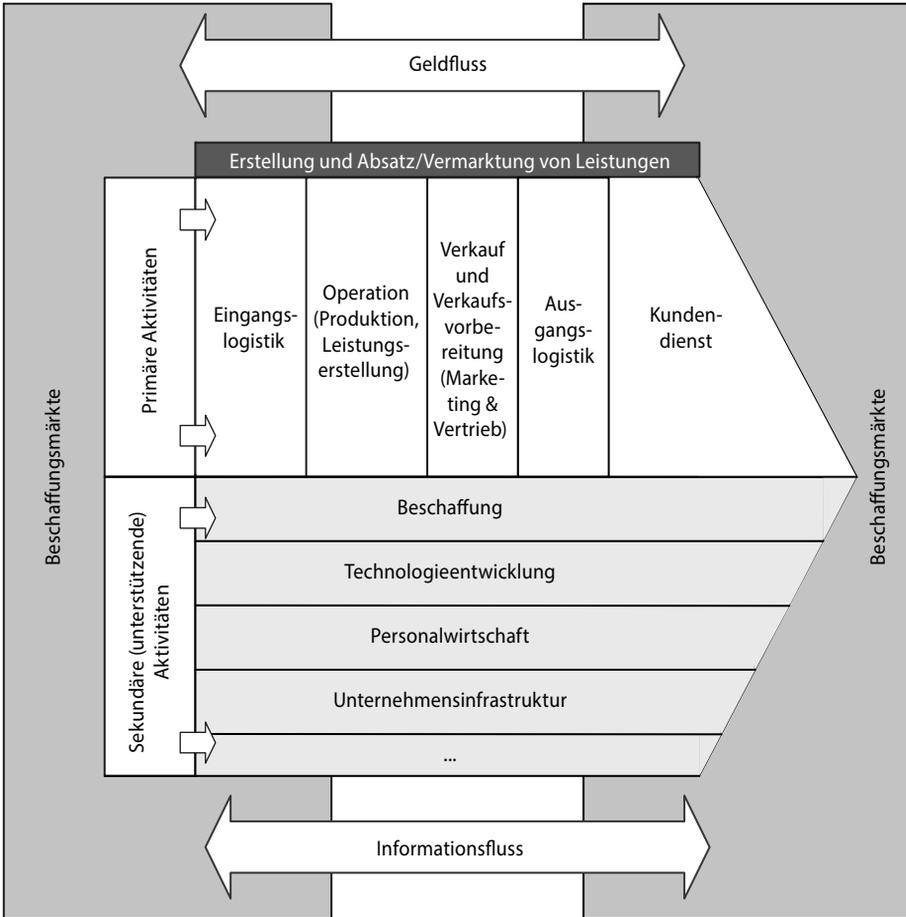


Abb. 1-4 Modell der Wertkette von Porter (in Anlehnung an Porter 2000)

■ Wertshop:

Die Konfiguration des Wertshops berücksichtigt die individuelle Lösung von Kundenproblemen. Im Zentrum steht hier nicht die Produktion, sondern der Problemlösungsprozess, der durch die primären Aktivitäten abgebildet wird. Diese verlaufen nicht sequenziell, sondern iterativ, zyklisch und häufig interaktiv mit dem Kunden (Akquise und Problemfindung, individuelle Lösungsermittlung, Entscheidung, Ausführung und Evaluation, siehe Abb. 1-5). Falls sich bei der Evaluation zeigt, dass die durchgeführte Maßnahme keine zufriedenstellenden Ergebnisse lieferte, erfolgen die Schritte von der Problemfindung bis hin zur Evaluation erneut. Die Wertschöpfung beruht nicht auf den einzelnen Aktivitäten im Wertshop, sondern auf der Problemlösung. Sie beruht auf der Problemlösungskompetenz des Service Provider.

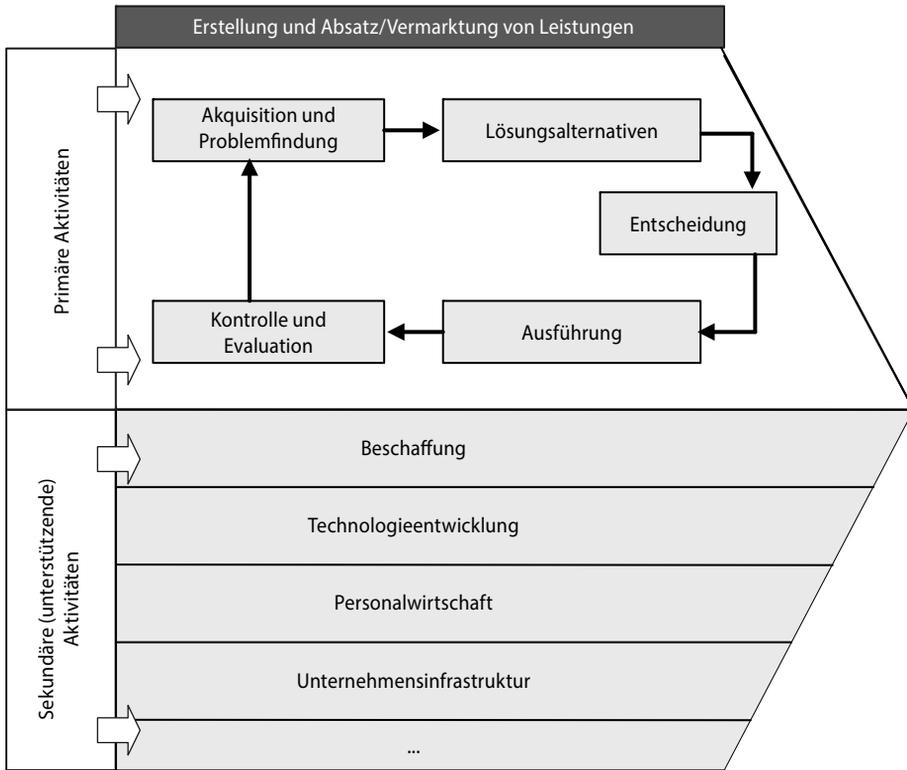


Abb. 1-5 Wertshop (in Anlehnung an Woratschek et al. 2002, dort in Anlehnung an Stabell/Fjeldstad 1998)

■ Wertnetzwerk:

Das Wertnetzwerk (vgl. Stabell/Fjeldstad 1998) bildet die Verbindung von Kunden über die Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten ab. Die zentrale Unternehmensaktivität besteht darin, Kunden bzw. andere Stakeholder zusammenzubringen (»Intermediär«), also Beziehungen und Interaktionen zwischen dem Intermediär und den Kunden sowie zwischen den Kunden untereinander zu etablieren, zu ermöglichen, zu verwalten, zu überwachen und zu beenden. Wichtig sind dabei v.a. die »verbindenden Technologien« (Thompson 1967), die in standardisierter Form für alle Netzwerkteilnehmer bereitgestellt werden und diese verbinden.

Als Beispiele für Unternehmen, die der Logik des Wertnetzwerks folgen, können Banken (Zugang zum Ressourcenpool für Geldanleger und Kreditnehmer), Telefongesellschaften (Telefonverbindung zwischen zwei Nachfragern) oder unterschiedlichste Online-Plattformen (z. B. eBay, Facebook, Amazon) angeführt werden. Der Mehrwert für den Nachfrager ergibt sich aus der (simultanen) Beteiligung der anderen Nachfrager am Netzwerk und den Netzwerk-Services.

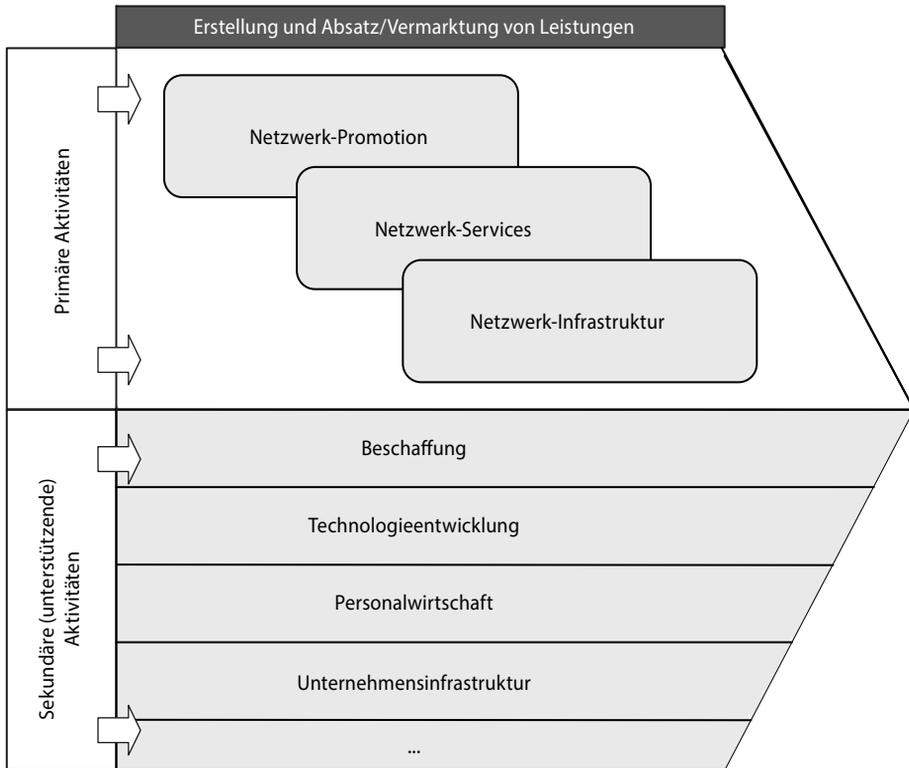


Abb. 1-6 Wertnetzwerk (in Anlehnung an Woratschek et al. 2002, dort in Anlehnung an Stabell/Fjeldstad 1998)

Während die sekundären Aktivitäten als solche immer unterstützend bereitgestellt werden müssen, gilt es die primären Aktivitäten, die die zentralen Funktionen des Dienstleistungsunternehmens abbilden, genauer zu analysieren, um weitere Wertschöpfungspotenziale zu identifizieren und zu heben. Hierfür ist die kritische Betrachtung der eigenen Dienstleistungsqualität essenziell (vgl. Woratschek et al. 2017).

Auch vor dem Hintergrund der Value Co-Creation (Integrativität, vgl. Prahalad/Ramaswamy 2004) gilt es die weiter zunehmende Bedeutung des Kunden für die Wertschöpfung zu berücksichtigen. Die Wertschöpfungskonfigurationen sollten sich nicht nur auf die unternehmensseitige, autonome Schaffung von Wert fokussieren. Die Konzepte zu den Wertschöpfungskonfigurationen erleichtern Ihnen (bspw. als Mitarbeiter einer IT-Organisation) sowohl den analytischen Blick und das Verständnis für die eigene Organisation als auch für die Kunden Ihrer Organisation und deren Wertschöpfungsaktivitäten. Wo setzt Ihre IT mit Ihren IT Services an? Welche Geschäftsprozesse und -aktivitäten werden dabei unterstützt oder ermöglicht (siehe Abschnitt 1.1)? Die vermeintlich praxisferne Theorie kann Ihnen so dabei helfen, zur Kundenorientierung beizutragen und zu

einem geschätzten Unterstützer und Berater für Ihre Kunden zu werden. Dies ist die Grundlage für die sogenannte Wertorientierung, eines der ITIL-4-Grundprinzipien (siehe Kapitel 6).

Der Gedanke der Value Co-Creation wurde auch in ITIL 4 aufgegriffen, explizit herausgestellt und ist Bestandteil des Service-Begriffs geworden (siehe Abschnitt 3.1). Co-Creation steht für kreative Zusammenarbeit und bezeichnet die aktive Teilhabe von Kunden an der Entwicklung neuer Produkte und Services, steht aber auch für die interdisziplinäre Kollaboration in einem Innovations- oder Entwicklungsprozess. Tom Peters und Robert Waterman, ehemals Berater bei McKinsey, empfahlen in ihrem Bestseller »In Search of Excellence« (1982), »nah am Kunden« zu sein und diesen ins Zentrum der Überlegungen im Unternehmen zu stellen. Doch seit ihrem Artikel »Co-Opting Customer Competence« (Harvard Business Review 2000) gelten Coimbatore K. Prahalad und Venkat Ramaswamy als Vorreiter zum Thema »Co-Creation«. Sie betonen die Rolle des Internets, das eine aktive Partizipation von Kunden an der Wertschöpfung unterstützt. Stephan Vargo und Robert F. Lusch forderten 2004 in ihrem Artikel »Evolving to a New Dominant Logic for Marketing« (Journal of Marketing) den Wechsel von einer güterdominierten hin zu einer servicedominierten Logik (»Service-Dominant Logic«) der Wirtschaft. Sie sehen Dienstleistungen als Treiber der Wertschöpfung, an der der Kunde aktiv als »Coproducer« von Produkten und Dienstleistungen beteiligt ist.

Wer Kunden und Nutzer bereits früh an der Service- und Produktentwicklung beteiligt, reduziert mögliche Fehler und falsche Entscheidungen aufgrund von Fehlannahmen. Ansätze und Ideen werden so frühzeitig überprüft, bevor sich die Auswirkungen verstärken und die Revidierung von Fehlentscheidungen aufwendig und kostenintensiv wird. Diese Überlegungen spielen nicht nur bei den Grundprinzipien von ITIL 4 eine Rolle, sondern haben auch in die zwölf Gebote agilen Projektmanagements (vgl. Preußig 2018) oder in Inhalte anderer ITSM-Ansätze wie USMBOK Eingang gefunden.

1.2.1.2 Gestaltung von Dienstleistungsprozessen

Eine Methode zur Darstellung, Analyse und Gestaltung von Prozessen, die bei dem Kunden beginnen und enden und einen Mehrwert für den Kunden schaffen, ist das Service Blueprinting (Shostack 1984, Kingman-Brundage 1989, Kleinaltenkamp 2000, Fließ 2006). Ein Service Blueprint nutzt zur Zuordnung der Dienstleistungsaktivitäten verschiedene Ebenen und berücksichtigt, dass Dienstleistungsprozesse durch die Mitwirkung des Kunden gekennzeichnet sind. Es verbindet die kundenbezogene mit der anbieterbezogenen Sichtweise. Auch ITSM-Ansätze wie das USMBOK haben das Service Blueprinting aufgegriffen (siehe Abschnitt 2.3.6), und ITIL 4 verwendet die Begriffe und Interaktionslinien daraus im Kontext der Wertorientierung als Grundprinzip für die Customer Journey

(siehe Abschnitt 6.3.2). Wie in Abbildung 1–7 dargestellt, lassen sich fünf Ebenen in einem Service Blueprint voneinander abgrenzen (vgl. Fließ 2006):

- **Kundeninteraktionslinie (»Line of Interaction«):**
Sie zeigt die Trennung von Kundenaktivitäten zur Interaktion mit dem Anbieter. Die Kundeninteraktionslinie verdeutlicht den Ort der Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Anbieter (»Kunden-Anbieter-Kontaktpunkt«).
- **Sichtbarkeitslinie (»Line of Visibility«):**
Sie trennt die sichtbaren von den für den Kunden unsichtbaren Anbieteraktivitäten. Dies bezieht sich auf die Backstage- und die Onstage-Aktivitäten.
- **Interne Interaktionslinie (»Line of Internal Interaction«):**
Sie trennt die unterstützenden Aktivitäten des Anbieters von seinen Aktivitäten im Hintergrund, den sogenannten Backoffice-Aktivitäten.
- **Vorplanungslinie (»Line of Order Penetration«):**
Sie dient der Abgrenzung des Leistungserstellungsprozesses vom Leistungspotenzial. Oberhalb der Vorplanungslinie finden die Aktivitäten des Dienstleistungserstellungsprozesses statt. Unterhalb der Linie finden sich die vorbereitenden Aktivitäten zur Bereitstellung des Leistungspotenzials.
- **Implementierungslinie (»Line of Implementation«):**
Sie trennt die Support-Aktivitäten von den Managementaktivitäten, bspw. Controlling und Personalplanung (vgl. Kleinaltenkamp 2000, Fließ 2006).

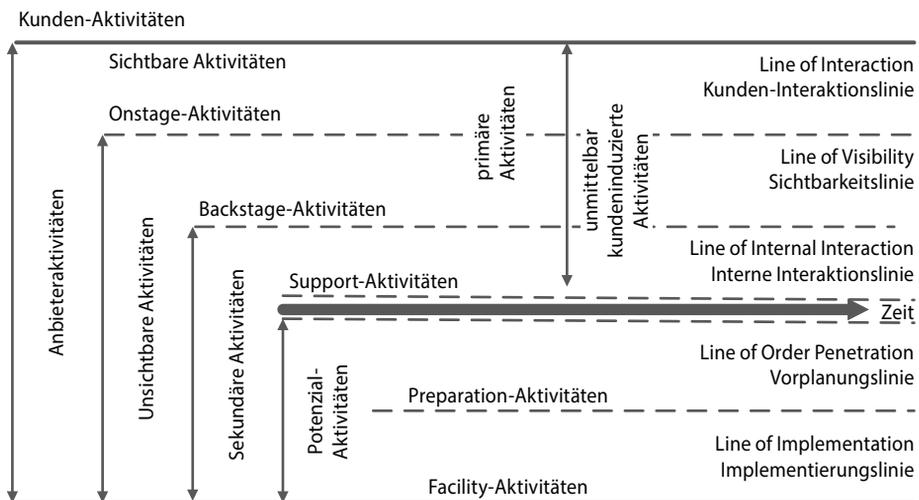


Abb. 1–7 Die Struktur des Service Blueprint (in Anlehnung an Fließ 2001)

Service Blueprints können als Grundlage für die Gestaltung der Dienstleistungsprozesse und der Dienstleistungsorganisation dienen. Die durch die Ebenen unterteilten Geltungsbereiche werden veranschaulicht und können zur Entwicklung, zur Identifizierung von Problemen und zur Verbesserung herangezogen werden.

Mit Hilfe des Service Blueprint wird ein gemeinsames Verständnis des Leistungsumfangs unterstützt und es kann herausgearbeitet werden, wo es möglicherweise Probleme oder Unzufriedenheit zwischen IT-Organisation und deren Kunden und den Anwendern hinsichtlich der Kunden- bzw. Anwendererfahrung geben könnte (siehe auch Abschnitt 6.3.2). ITIL 4 stellt heraus, dass ein Service mehrere Service Blueprints aufweisen kann, wenn er unterschiedliche Szenarien bedient.

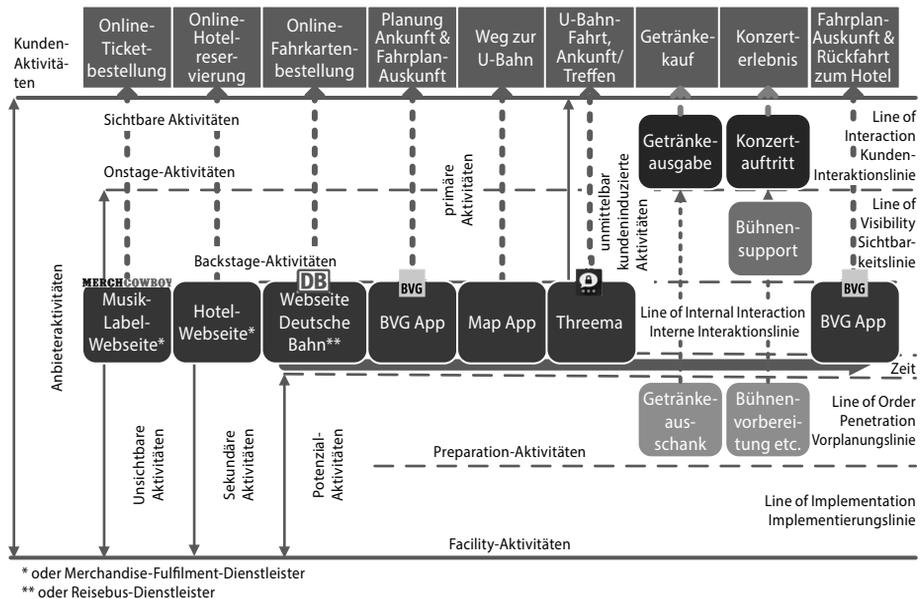


Abb. 1-8 Beispiel-Service-Blueprint für ein Konzert in Berlin inkl. Anreise (in Anlehnung an Fließ 2001)

1.2.2 Dienstleistungen in der IT (IT Services)

Definition

Ein Service steht für die Möglichkeit, einen Mehrwert in aktiver Zusammenarbeit mit den Kunden zu erbringen, den der Kunde nutzen möchte, ohne die Verantwortung und die dazugehörigen unmittelbaren operativen Kosten und Risiken zu tragen (siehe Tab. 1-1).

Der Kunde gibt die Verantwortung für die entsprechenden Aufgaben in Bezug auf den IT Service an den Service-Anbieter, den IT Service Provider, ab. Dies gilt auch für das Risiko, mit dessen unmittelbarem Management sich der Kunde nicht auseinandersetzt. Er muss bspw. nicht die Mitarbeiterverfügbarkeit für den Betrieb bestimmter Applikationen oder der Infrastruktur sicherstellen oder die Ausfallsicherheit des Steuerungssystems einer Produktionsanlage gewährleisten. (Dies

entbindet ihn aber nicht von der Verantwortung, sicherzustellen, dass der IT Service Provider dies tut!)

Das Kundenunternehmen zahlt zwar für die Nutzung, Bereitstellung, Lieferung oder Implementierung des IT Service und weiß, wie sich der Preis zusammensetzt, der ihm in Rechnung gestellt wird (nutzungsabhängig, z.B. per Klick bei Druckern oder als Lizenzkosten). Die entstandenen Kosten sind aber nur für den Dienstleistungsanbieter ersichtlich. Der Kunde kümmert sich nicht mehr selber um alle Einzelheiten (Sizing der Hardware, Auswahl und Bestellung der Komponenten, Bereitstellung Personal, Risikomanagement, Projektierung, Tests, Betrieb etc.). Es gilt als Konsument für das fertige Ergebnis, den Service, der ihm einen Mehrwert liefern soll.

	Begriff	Erläuterung (laut ITIL)
Allgemein	Service	Ein Mittel, um Mehrwert in aktiver Zusammenarbeit mit den Kunden zu erbringen, indem das Erreichen der von den Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert wird. Dabei tragen die Kunden selbst keine Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken.
IT-spezifisch	IT Service	Ein Service, der auf der Nutzung von Informationstechnologie basiert.

Tab. 1-1 Definitionen zu den Begriffen Service und IT Service

Die Frage, was ein IT Service ist, beantwortet ein IT Service Provider anhand der eigenen Richtlinien und Organisationskultur genauso wie die Frage, wie ein Service kalkuliert oder abgestimmt wird. Dabei lässt sich ein Service recht umfassend beschreiben und beinhaltet oft mehr Leistungen, als für den Anwender sichtbar und direkt nutzbar ist (z.B. Server-Hardware, IT-Mitarbeiter in den Support-Teams, Rechenzentrumsbetrieb, Sicherheitsdienst).

Ein IT Service beinhaltet – wie bereits in Abschnitt 1.2.1 beschrieben – stets ein Leistungsbündel materieller und immaterieller Art. Ein »Arbeitsplatz-Service« kann beispielsweise als materielle Bestandteile PC, Monitor, Maus, Tastatur und Kabel umfassen. Der immaterielle Anteil wird durch die folgenden beispielhaft aufgelisteten Fähigkeiten und »Aktivitäten drumherum« bereitgestellt:

- **Aufbau und Einweisung:**
IT-Mitarbeiter, die zu Beginn alles aufstellen und zusammenstöpseln, die grundlegende Einweisung vornehmen und dem Mitarbeiter helfen, sich mit dem IT-Equipment zurechtzufinden
- **Störungsbeseitigung (Incident Management):**
Hilfe bei Störungen, d.h., IT-Mitarbeiter nehmen die Schilderungen des Anwenders per Telefon oder Mail auf und kümmern sich um die Störungsbeseitigung. Die Mitarbeiter dokumentieren den Fall, leiten die Störungsmeldung bei Bedarf weiter und informieren den Anwender über Status und Lösung bis zum Abschluss der Störung.

- Umsetzen der Anfragen von Anwenderseite (Service Request Management): Anfragen zur Installation weiterer Software entgegennehmen und umsetzen (lassen), beispielsweise, wenn sich das Aufgabenfeld des Mitarbeiters erweitert und er daher zusätzliche Anwendungen benötigt, z.B. Visio neben den anderen bereits installierten Office-Anwendungen.
- Self Service:
Ergänzend oder alternativ zum Kontakt mit dem Service-Desk-Mitarbeiter können Self-Help- oder Self-Service-Angebote über ein Intranet-Portal für die Aufnahme von Incidents oder Requests bereitgestellt werden: Nutzung, Möglichkeit, die entsprechenden Status-Updates abzufragen, Absetzen von Anfragen oder Anträgen, Lesen von veröffentlichten Ankündigungen etc.
- IMAC-Request (Install, Move, Add, Change):
Bei Anfragen zu einem Bürowechsel kümmert sich ein Mitarbeiter darum, dass die gesamte Hardware am alten Standort abgebaut, transportiert und am neuen Standort aufgestellt wird, dass alle notwendigen Vorbereitungen bereits vorab getroffen werden (Patches der Netzwerkdose etc.) und die Hardware wieder angeschlossen wird usw.
- automatisierte Unterstützungsleistungen wie Inventarisierung, Software Management (Paketierung, Patch Management), Backup/Restore, Remote-Control-Integration (Fernwartung)
- Workplace Compliance basierend auf Lizenzmanagement (Import, Steuerung und Abgleich Lizenzdaten, Lizenzverfolgung, Berichtswesen), Asset Management (zentrale Inventarisierung der Endgeräte, Zuordnung der Investitionsgüter in der Organisation) und Vertragsmanagement (Ablage im Repository, Verwalten von Lieferanten, Vereinbarungen und Verträgen)

Ob das Telefon am Arbeitsplatz und diesbezügliche Leistungen ebenfalls zum »Workstation-Service« gehören oder einem separaten Service (»Arbeitsplatz-Telefon-Service«) zugeordnet werden, kann nur unternehmensindividuell entschieden werden.

1.3 IT-Dienstleistungsmanagement mit ITIL

Eine der Hauptanforderungen unserer Zeit an die IT-Organisation im Sinne des Dienstleistungsmanagements ist die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden. Zudem stehen IT-Unternehmen und -Abteilungen vor der Aufgabe, ihre Projekte und ihren Betrieb, d.h. auch die von ihnen betreute Infrastruktur, sowie ihre Prozesse so performant und kostengünstig wie möglich bereitzustellen und zu steuern. Darüber hinaus sind die bereitgestellten Services verursachungsgerecht aufzuschlüsseln und zu verrechnen. In Bezug auf all diese Herausforderungen bietet ITIL Hilfestellung an.