

3 Schlüsselkonzepte in ITIL 4

Dieses Kapitel widmet sich den Schlüsselkonzepten und den grundlegenden Definitionen von zentralen Begriffen im IT Service Management nach ITIL 4. Diese finden in den weiteren Inhalten des Frameworks und nachfolgenden Kapitel des Buches Verwendung.

Zunächst stelle ich Ihnen in Abschnitt 3.1 vor, wie der Mehrwert in der gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Service Provider und Service-Abnehmer entsteht. Die dabei beteiligten Stakeholder und die Rollen, die sie einnehmen, sind Inhalte des Abschnitts 3.2. Für sie dreht sich im Sinne des Service Management alles um Produkte und Services. Mit den dazugehörigen ITIL-Definitionen, ihre Berücksichtigung in den Service-Angeboten und deren Bestandteilen mache ich Sie in Abschnitt 3.3 vertraut. Um der Forderung nach Wertorientierung nachzukommen, muss der Service Provider mehr leisten, als nur Services anzubieten. Was im Sinne einer Service-Beziehung dabei vom Service Provider zu berücksichtigen ist und welche grundsätzlichen Überlegungen wichtig sind, erläutere ich in Abschnitt 3.4. Dabei wird deutlich, dass Organisationen gleichzeitig die Rolle von Service-Abnehmer und Service Provider wahrnehmen können. Services oder Produkte werden also von einem Service Provider als Angebot genutzt und im Sinne eines »Veredelungsprozesses« den eigenen Kunden angeboten. Die Frage, welche Aspekte dabei für den angestrebten Mehrwert relevant sind, beantwortet der Abschnitt 3.5.

3.1 Service Management und der Wertbeitrag für den Kunden

ITIL geht einher mit dem Erbringen und Steuern von Services für das Business mit dem klaren Ziel, den Geschäftserfolg der Kundenseite und damit des Service-Abnehmers (und damit letztendlich auch den eigenen) zu unterstützen. ITIL bietet mit den Best Practices für das sogenannte Service Management eine Basis dafür.

Definition

Service Management ist definiert als eine Reihe von spezialisierten Fähigkeiten der Organisation (Capabilities) zur Generierung eines Werts für Kunden in Form von Services.

Um diese spezialisierten organisatorischen Fähigkeiten im Sinne des Service Management zu entwickeln, muss die Organisation verstehen, was einen Wertbeitrag für die Kundenseite bzw. die Stakeholder darstellt, was ihn ausmacht, und damit auch, wer die Stakeholder sind und was ihnen wichtig ist. Auch ein Verständnis hinsichtlich der Frage, wie ein Wertbeitrag durch die Services entsteht oder wie die Wertschöpfung durch die Unterstützung der Services konkret erreicht werden kann, ist essenziell. Es ist also notwendig zu wissen, was der Kunde an Unterstützung benötigt. Dann ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit dem Kunden nicht nur eine reine Unterstützungsleistung, die vielleicht eher einer Insellösung gleicht und damit nur punktuell unterstützt. Aus dem Verständnis und der guten Zusammenarbeit zwischen Service Provider und Kunde könnte viel mehr die Entwicklung einer größeren und ganzheitlichen Idee, wie sie heute im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung notwendig ist, entstehen. Neben oder ausgehend von den Kenntnissen in Bezug auf den Kunden und seiner Organisation ist es notwendig, auf die eigene IT-Organisation zu schauen.

Wichtige Informationen

Durch die eingesetzten Practices im Sinne der Governance (als Mittel zur Steuerung und Führung der Organisation) sowie Grundprinzipien – alles mit dem Bestreben der kontinuierlichen Verbesserung – ergibt sich über die Wertschöpfungskette des Service Provider ein Nutzen für den Kunden. Dies berührt den grundsätzlichen Zweck einer Organisation laut ITIL: Wertschöpfung für ihre Stakeholder.

Diese Wertorientierung ist ein zentrales Paradigma von ITIL 4 und wird auch als Grundprinzip berücksichtigt (zur Wertorientierung siehe Abschnitt 6.3). Die Ausrichtung am Mehrwert oder Wertbeitrag (Value) von ITIL 4 stellt diesen Begriff sehr deutlich heraus, der wie folgt zu verstehen ist.

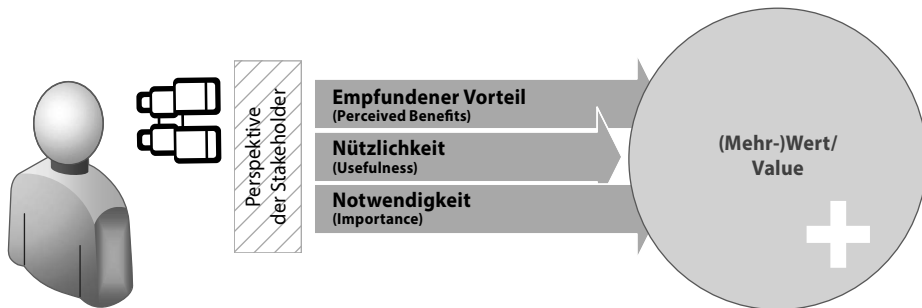
Definition

Wert ist in ITIL sehr allgemein definiert als die wahrgenommenen Vorteile, der Nutzen und die Bedeutung von etwas. Ein Wert (oder Nutzen) ist subjektiv geprägt für den Stakeholder. Daher wird hier der Begriff »wahrgenommen« verwendet.

Ein Service, ein Produkt oder eine Produkteigenschaft kann für den einen Kunden einen Mehrwert bedeuten, für den anderen aber nicht, da er sie nicht braucht bzw. keinen Wert auf bestimmte Eigenschaften legt. Mehrwert hat also auch mit immateriellem Nutzen und dem persönlichen Empfinden zu tun.

Bei der Frage, ob und welcher Wert für den Kunden existiert, geht es bspw. um die Frage, welchen Nutzen der Kunde von einem Produkt oder einer Dienstleistung hat. Bestimmte Merkmale oder Vorteile gegenüber vergleichbaren Pro-

dukten auf dem Markt sind nicht mit dem Nutzen für den Kunden gleichzusetzen. Dies gilt ebenso wenig wie ein Vorteil des Service oder des Produktes des Service Provider gegenüber einem Produkt der Konkurrenz. In der Regel ergibt sich der Mehrwert aus der Mischung von rationalen Aspekten wie der Vorteilhaftigkeit und der Notwendigkeit für einen Service oder ein Produkt sowie emotionalen Erwartungen. Auch Studien von Neurowissenschaftlern belegen, dass die emotionalen Faktoren Einfluss haben.



Subjektive Sicht der Stakeholder

(Kunde oder Konsument eines Service oder ein Teil der Service-Provider-Organisation)

Abb. 3-1 (Mehr-)Wert/Value wird durch den Kunden bestimmt und bewertet.

Die Mehrwert-Definition von ITIL stellt alleine den Kunden bzw. die Zielgruppe in den Mittelpunkt, da Produkt oder Dienstleistung an deren Erwartungen angepasst sein müssen. Anstatt dass sich ein Service Provider auf die eigenen Bedürfnisse und Themen konzentriert, sollte er sein Augenmerk auf die Interessen der Kunden richten. Dabei ist es egal, ob der Kunde oder Service-Konsument derselben Organisation wie der Service Provider zugehörig ist oder nicht.

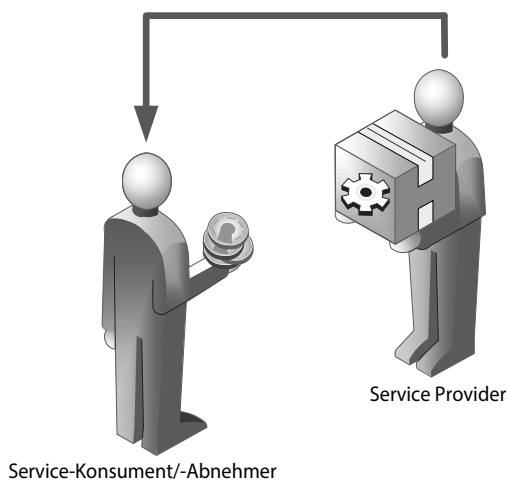


Abb. 3-2 In einer traditionellen Ausprägung erfolgt die Service-Erbringung wie eine Paketzustellung.

Auch aufgrund der Darstellung des Mehrwertbegriffs ist eine wichtige Botschaft von ITIL 4, dass ein Wertbeitrag für den Kunden nur zusammen mit dem Service Provider möglich ist (Value Co-Creation, siehe Abb. 3–3 und Abschnitt 1.2.1.1). Ein Wertbeitrag wird also nicht im Sinne einer einseitigen Wertbereitstellung vom Service Provider, vergleichbar einer Paketübergabe (siehe Abb. 3–2), aus einem distanzierten und einseitig ausgerichteten (monodirektionalen) Verhältnis heraus an den Service-Abnehmer verstanden. Vielmehr wird ein Wertbeitrag gemeinsam erreicht.

Wird das Prinzip von Co-Creation angewandt, sind alle relevanten Stakeholder eines neuen Konzepts (z.B. eines Produkts oder Service) bereits in der Entwicklung beteiligt. Co-Creation bindet Stakeholder und deren Perspektive mit ein (siehe nachfolgenden Abschnitt). Im Prozess wird bspw. das vorhandene Know-how der eigenen Mitarbeiter genutzt; das gesammelte Wissen verschiedener Abteilungen wird gebündelt, man greift auf externe Spezialisten und deren Expertise zurück und lässt Kunden, Partner, Zulieferer und andere Stakeholder zu Wort kommen. Durch eine aktive Zusammenarbeit in einer nach beiden Seiten ausgerichteten (kollaborativen) Beziehung zwischen Provider und Kunde wird ein Mehrwert für beide Seiten geschaffen. Aus verschiedenen Organisationen entstehen auf diese Weise Service-Partnerschaften.

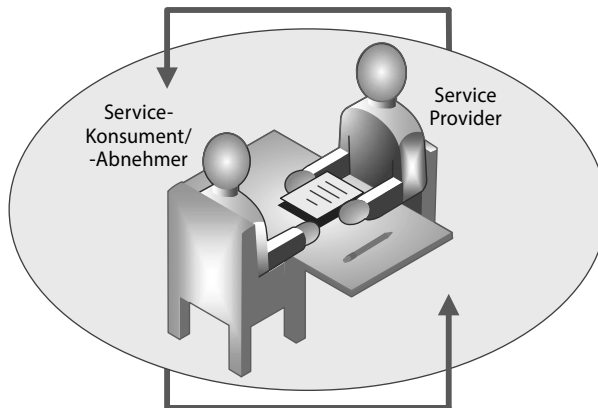


Abb. 3–3 Mehrwert durch Co-Creation in der aktiven Zusammenarbeit von Service Provider und Service-Abnehmer

3.2 Stakeholder

Im Kontext des Service Management und auch bei der Wertbetrachtung eines Service oder eines Produkts sind viele Stakeholder beteiligt. Neben den Rollen von Service Provider und Service-Abnehmer gibt es weitere Stakeholder. Sie haben ein Interesse an einem Produkt, Projekt oder Service. Sie nehmen Einfluss oder werden beeinflusst. Jedes Unternehmen sollte wissen, wer seine Stakeholder sind. Denn sie können den Erfolg stark beeinflussen. Sie verfolgen jeweils eigene Inter-

essen. Sie versuchen möglicherweise Handlungen zu beeinflussen. Sie können auch selbst von den Aktivitäten des Unternehmens beeinflusst sein. Ob die Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder gerechtfertigt sind oder nicht – das Unternehmen wird entsprechend agieren oder reagieren (müssen). Im Rahmen des Stakeholder Management analysieren Unternehmen ihre Stakeholder und deren Erwartungen und Anforderungen, um sie zu berücksichtigen.

Innerhalb und außerhalb der Organisation existieren verschiedene Stakeholder. Dazu zählen Anteilseigner (Shareholder), Mitarbeiter, konkurrierende Organisationen bzw. Unternehmen, Gewerkschaften, der Betriebs- oder Personalrat, Anwender, Lieferanten, Partner etc. Sie alle und die weiteren relevanten Stakeholder müssen identifiziert, erkannt und berücksichtigt werden. Sind Stakeholder nicht mit dem zufrieden, was in der Organisation passiert oder deren Ergebnisse, ist die Beziehung zwischen ihnen und dem Service Provider gefährdet.

Für die verschiedenen Stakeholder können Produkte und Services jeweils einen unterschiedlichen Wertbeitrag ermöglichen. In manchen Fällen lässt sich in direkter Weise ein Mehrwert erzielen, in anderen Fällen fällt dieser eher indirekt aus.

Definition

Eine Organisation definiert ITIL als eine Person oder eine Personengruppe, die ihre eigenen Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Es gibt nicht die eine Organisation, sondern diese unterscheiden sich hinsichtlich Größe, Unternehmensform, Zweck, Zielsystemen, Strukturen etc. Eine Organisation besitzt unterschiedliche Funktionsbereiche (siehe Abb. 3–4). Eine Organisation kann in ihrer Beziehung zu anderen Organisationen unterschiedliche Rollen einnehmen und so zum einen als Service Provider, zum anderen als Service-Konsument/-Abnehmer agieren.

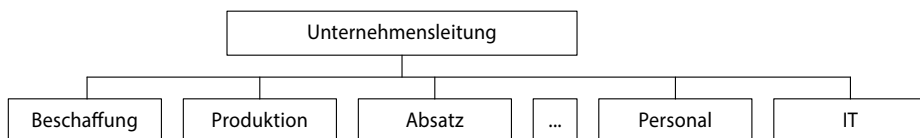


Abb. 3–4 Funktionale Organisation (in Anlehnung an Hamel 2004, Schreyögg 2008)

Wichtige Informationen

Stellt eine Organisation Services bereit, agiert sie in der Rolle eines Service Provider. Dabei kann sie sich außerhalb der Organisation des Service-Konsumenten befinden. Oder Service Provider und Service-Konsument können derselben Organisation angehören.

Ein Service Provider kann als Teil einer Organisation mit Kunden aus anderen Bereichen des Unternehmens agieren. Eine andere Provider-Konsumenten-Ausprägung liegt vor, wenn der Service Provider selbst als Unternehmen am freien Markt agiert und anderen Unternehmen Services oder Produkte anbietet. Er kann in einer anderen Ausprägungsform mit anderen Service Providern zusammen Leistungen in einer Gesellschaft oder in einer Art Partnerschaft bereitstellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Organisation als Service Provider ihre Rolle und die verschiedenen Perspektiven und Abhängigkeiten versteht.

Eine Rolle lässt sich als eine Zusammenstellung von Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und Berechtigungen beschreiben. Eine solche Rolle funktioniert wie ein Hut, der einer bestimmten Person oder einem Team in Bezug auf einen Prozess aufgesetzt wird. Eine Person oder ein Team kann dabei mehrere Rollen ausfüllen, d.h. im Besitz mehrerer »Hüte« sein, zwischen denen eine Person hin- und herwechselt. Der Begriff Rolle wird in ITIL 4 auch genutzt, um den Zweck oder den Einsatzbereich von etwas zu beschreiben.

Die Rolle des Service-Konsumenten (Service-Nachfragers, -Abnehmers) vereinfacht das Verständnis der Struktur möglicher Service-Beziehungen.

Wichtige Informationen

Eine Organisation, die Services nutzt oder erhält, übernimmt die Rolle des Service-Konsumenten (siehe Abb. 3–5).

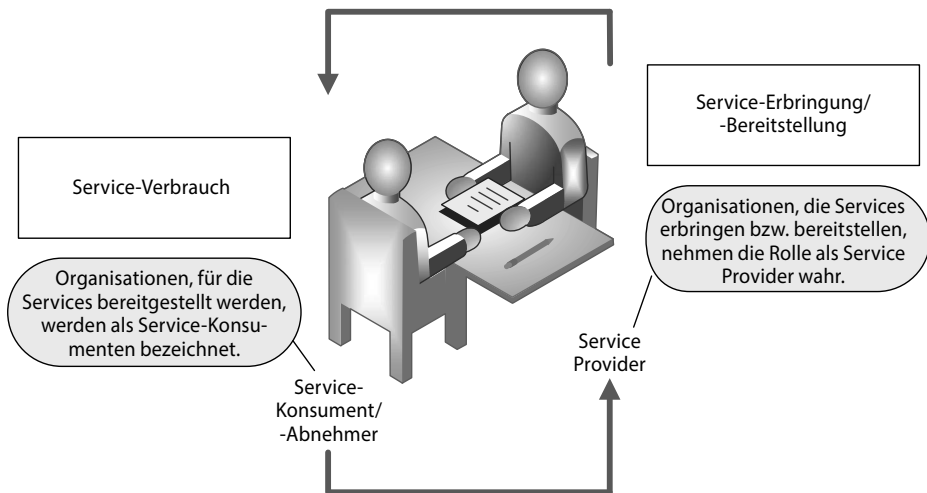


Abb. 3-5 Service Provider und Service-Konsument

Die generische Rolle des Service-Konsumenten lässt sich – auch mit Blick auf die Praxis – differenzieren in Kunde, Anwender und Sponsor, wobei die Rollen in Kombination oder einzeln wahrgenommen werden (siehe Abb. 3–6).

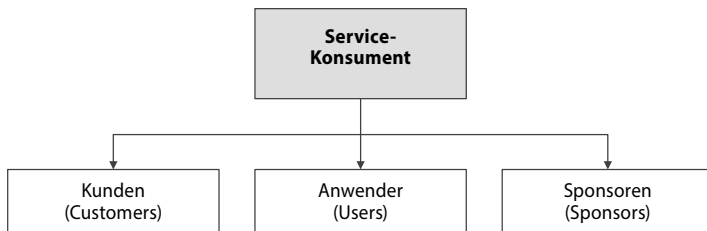


Abb. 3-6 Rollen der Konsumentenseite für die Service-Beziehung

Definition

Der Kunde ist die Rolle, die die Anforderungen an einen Service definiert und die Verantwortung für die Ergebnisse (Outcome) des Service-Konsums übernimmt. Ein Sponsor ist eine Rolle, die das Budget für den Service-Konsum freigibt bzw. genehmigt.

Die Rolle des Anwenders wird von Personen ausgefüllt, die einen oder mehrere IT Services nutzen bzw. einsetzen. Kunden und Sponsoren können gleichzeitig Anwender sein, aber es kann auch sein, dass Kunden oder Sponsoren einen IT Service nicht direkt nutzen.

Eine Kunde kann entsprechend dem Rollenverständnis in ITIL 4 also gleichzeitig Anwender sein, d.h. die Anforderungen an einen Service definieren und ihn (später) nutzen. Ein Sponsor ist möglicherweise weder Anwender noch Kunde. Je größer und komplexer eine Organisation ist, umso eher werden die Rollen auseinanderfallen.

3.3 Services und Produkte für die Wertschöpfung

Services unterstützen oder ermöglichen die Geschäftsprozesse der Kunden. Zentrales Element für das IT Service Management ist daher der Service.



Abb. 3-7 Der Zusammenhang zwischen Ressourcen, Produkten und Services

Wichtige Informationen

Die von einer Organisation angebotenen bzw. bereitgestellten Service basieren laut ITIL auf einem oder mehreren Produkten der Organisation (siehe Abb. 3-7). Für die Erstellung von Produkten werden Ressourcen genutzt. Organisationen besitzen Ressourcen oder haben Zugang zu Ressourcen. Für die Organisation geht es um die Koordination von spezifischen technischen und organisatorischen Ressourcen, um Produkte zu erstellen und den Kunden einen Wertbeitrag in Form von Services zu liefern, die Produkte nutzen. Beispiele für solche Ressourcen sind Mitarbeiter, Informationen, Technologien, Wertströme/-flüsse und Prozesse, aber auch Lieferanten und Partner sowie deren Ressourcen wie Hardware oder Software.

Diese Ressourcen können entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Organisation bringen, wenn sie im Rahmen der Wertschöpfungskonfiguration so gestaltet und organisiert werden, dass sie ihr Potenzial entfalten können (siehe Abschnitt 1.2.1). Wertschöpfungskonfigurationen skizzieren, in welcher Art und Weise Wert generiert wird bzw. welche Aktivitäten zentral für die Wertschöpfung sind (vgl. Fließ 2009, Stadtelmann et al. 2015). Ein Beispiel dafür ist die Wertkette (Value Chain).

Dieses Modell von Michael Porter hilft, spezifische Aktivitäten zu analysieren, durch die Unternehmen Wert und Wettbewerbsvorteil schaffen können (»Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance«, 1985). Das Konzept basiert auf der Feststellung, dass ein Unternehmen mehr ist als eine Ansammlung von Maschinen, Geld und Menschen. Erst wenn sie zu Prozessen, Systemen und Aktivitäten angeordnet werden, kann die Unternehmung etwas hervorbringen, für das die Kunden einen Preis zu zahlen bereit sind. Porter sieht diese Fähigkeiten, bestimmte Aktivitäten durchzuführen und die Verbindungen zwischen den einzelnen Aktivitäten zu managen, als die Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Definition

Ein Service ist eine Möglichkeit, einen Mehrwert in aktiver Zusammenarbeit mit den Kunden, also gemeinsam, zu schaffen, indem das Erreichen der von den Kunden gewünschten Ergebnisse (Outcome) erleichtert wird. Dabei müssen die Kunden selbst keine Kosten und Risiken managen.

Ein IT Service ist ein Service, der auf dem Einsatz von Informationstechnologie basiert.

Ein Produkt stellt eine Kombination der Ressourcen einer Organisation dar, die potenziell darauf ausgelegt ist, einen Wert für den Konsumenten zu bieten.

Produkte können komplex sein und sind für den Kunden vielfach nicht sichtbar. Ist ein Teil eines Produkts für einen Kunden sichtbar, bedeutet dies nicht, dass dieser Teil den gesamten Service umfasst. Eine Organisation legt sehr bewusst fest, welche Teile des Produkts ein Kunde sieht, und passt dies entsprechend der Ziel- bzw. Kundengruppe an. Aus ökonomischen Gründen ist es zudem sinnvoll, dass Produkte für unterschiedliche Kunden in gleicher oder ähnlicher Ausprägung Verwendung finden, z. B. in einer Light-Variante mit weniger Funktionen.

Wichtige Informationen

Service Provider präsentieren ihre Services Konsumenten in Form von Service-Angeboten, die einen oder mehrere Services auf Basis eines oder mehrerer Produkte beschreiben.

Je nach Kundenbedürfnissen oder -anforderungen stellt der Service Provider verschiedene Service-Angebote zur Verfügung bzw. bietet sie an.

Definition

Ein Service-Angebot stellt eine formelle Beschreibung eines Service oder mehrerer Services dar, die konzipiert werden, um den Bedürfnissen einer Zielgruppe von Konsumenten Abnehmern zu entsprechen. Sie sind auf die Bedürfnisse einer Zielgruppe zugeschnitten. Ein solches Angebot kann Güter (Waren), den Zugang zu Ressourcen und Service-Aktionen umfassen (siehe Abb. 3–8 und die nachfolgende Tabelle).

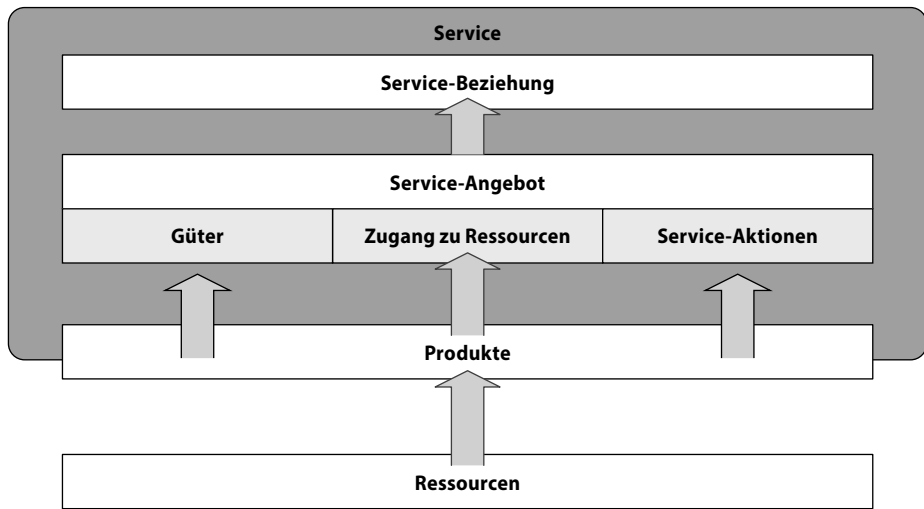


Abb. 3–8 Nicht alle Bestandteile des Service sind sichtbar für den Abnehmer (nach AXELOS-Material (ITIL®), Wiedergabe lizenziert von AXELOS).

	Güter	Zugang zu Ressourcen	Service-Aktionen
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sie werden an den Abnehmer ausgeliefert. ■ Die Eigentümerschaft wird an den Abnehmer übertragen. ■ Der Abnehmer übernimmt die Verantwortung für die zukünftige Nutzung. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Zugang wird für den Abnehmer unter bestimmten, vereinbarten Bedingungen und Konditionen gewährt oder lizenziert. ■ Die Eigentümerschaft wird nicht an den Abnehmer übertragen. ■ Der Abnehmer kann auf die Ressource nur in einem vereinbarten Nutzungszeitraum und entsprechend weiterer Service-Bedingungen zugreifen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sie werden durch den Service Provider ausgeführt, um den Bedürfnisse bzw. Anforderungen eines Abnehmers Rechnung zu tragen. ■ Sie werden entsprechend den Vereinbarungen mit dem Abnehmer ausgeführt.



	Güter	Zugang zu Ressourcen	Service-Aktionen
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobiltelefon ■ Notebook ■ Physikalischer Server ■ Festnetztelefon 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zugriff auf das Mobilfunknetz ■ Zugriff auf Speichernetz oder Netzlaufwerke ■ Nutzung Mail-Account ■ Fax-Versand per Mail ■ Nutzung Netzwerkdrucker ■ Nutzung Telefonie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Desk als Anlaufstelle ■ Anwender-Support ■ Ersatzbereitstellung für defekte Hardware ■ Monatliche Abrechnung der Verbräuche (SMS, Daten, Anzahl Faxe, Anzahl Farb- oder S/W-Seiten, Speicherplatzverbrauch etc.)

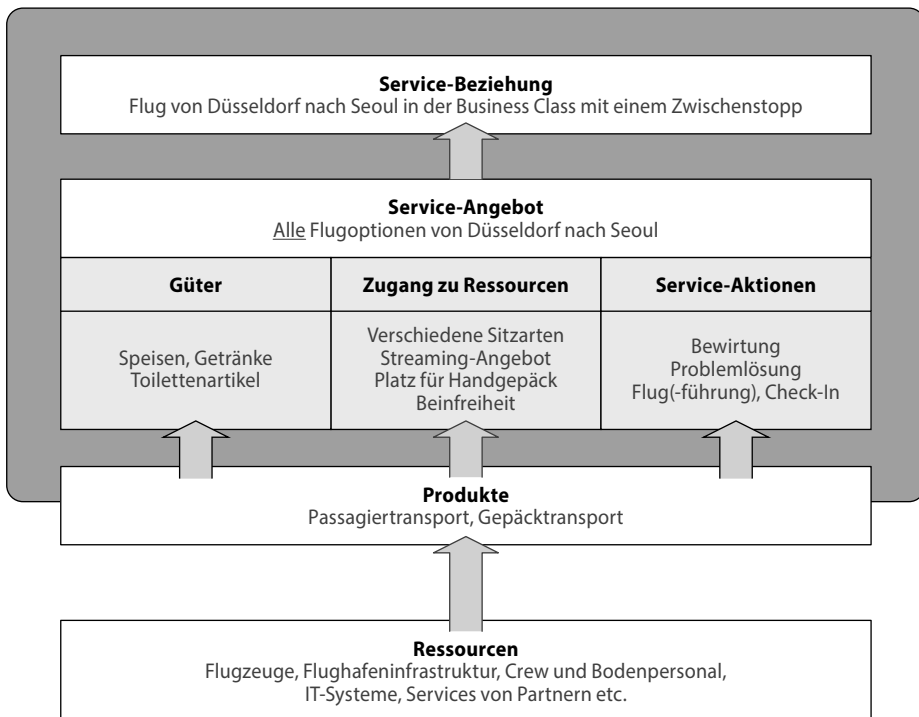


Abb. 3-9 Beispiel für einen Service (nach AXELOS-Material (ITIL®), Wiedergabe lizenziert von AXELOS)

Ein Service-Angebot wird einer Ziel-Konsumentengruppe offeriert bzw. von ihr genutzt. Diese Gruppen können als intern oder extern zur Service-Provider-Organisation eingestuft werden, d.h. beispielsweise, dass sich in letztgenannter Konstellation Konsument und Service Provider nicht in einer gemeinsamen Organisation befinden. Unterschiedliche Service-Angebote können sich auf ein und dasselbe Produkt in verschiedener Ausprägung beziehen und so die Bedürfnisse der Zielgruppen adressieren.

Nur ein Teil des Service ist für den Konsumenten sichtbar (eingefärbter Bereich in Abb. 3–8, 3–9 und 3–10). Dies erinnert an die aus dem Dienstleistungsmanagement bekannte Line of Visibility oder Sichtbarkeitslinie (siehe Abschnitt 1.2.1.2). Diese trennt die sichtbaren von den für den Kunden unsichtbaren Provider-Aktivitäten und den Service-Bestandteile. Welche konkreten Ressourcen ein Service Provider nutzt, um das Service-Angebot bereitzustellen, sollte für den Kunden unerheblich sein, solange der Service zum gewünschten Outcome (Ergebnis) verhilft.

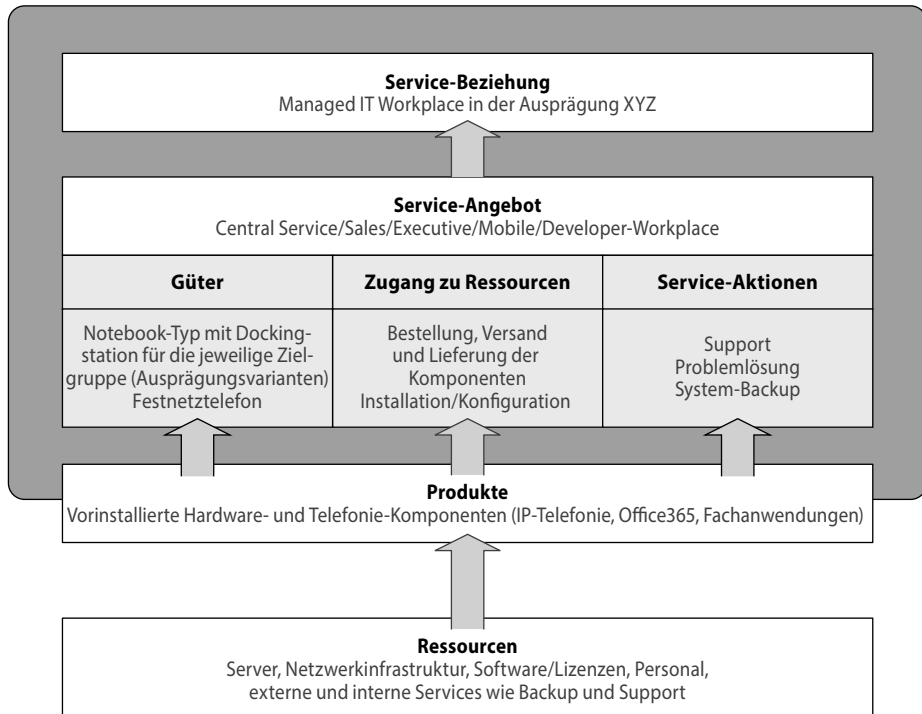


Abb. 3–10 Beispiel für einen IT-Service (nach AXELOS-Material (ITIL®), Wiedergabe lizenziert von AXELOS)

3.4 Service-Beziehungen

Um einen wirklichen Mehrwert für den Abnehmer zu schaffen, muss ein Provider mehr leisten, als nur einen Service anzubieten. Ein solcher Mehrwert kann nur in der aktiven, gemeinsamen Zusammenarbeit im Rahmen einer Service-Beziehung entstehen.

Wichtige Informationen

Service-Beziehungen werden als Kooperation zwischen zwei oder mehr Organisationen aufgebaut, um gemeinsam einen Mehrwert zu erbringen. In einer solchen Konstellation nehmen die Organisationen die Rollen von Service Provider und Service-Konsumenten wahr (siehe Abschnitt 3.2).

Eine Organisation ist nicht auf die Rolle von Service Provider und Service-Konsument beschränkt. Sie nimmt in der Regel beide Rollen wahr (siehe Abb. 3–11). So beschafft ein Service Provider aus der IT bspw. Hardware und diesbezügliche Wartungsverträge über einen Lieferanten (als Service Provider), um dem vorgesehenen Service-Konsumenten Notebooks und weitere Service-Bestandteile in der Rolle des Service Provider anzubieten. Eine Schulkantine oder eine Mensa bedient sich als Service Provider für Schüler oder Studenten als Kunde (oder Service-Konsumenten) bspw. eines Zulieferers für Lebensmittel, Geschirr und Küchengeräte.

Wenn Services von einem Service Provider für einen Service-Konsumenten (als B2B-Kunde) bereitgestellt werden, sind diese Services wieder Basis für neue Ressourcen für den Service-Konsumenten oder verändern (anreichern, veredeln etc.) bestehende Ressourcen. Komplementäre und konkurrierende Beziehungen sind (auch gleichzeitig) möglich (vgl. Nalebuff/Brandenburger 1996).

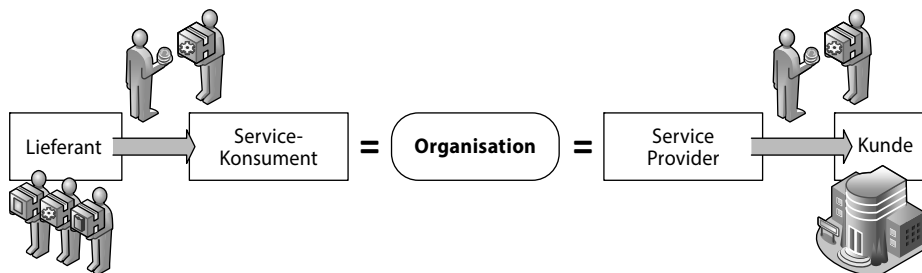


Abb. 3–11 Eine Organisation kann die Rollen von Service Provider und Service-Konsument einnehmen.

Im Rahmen der Wertschöpfungskonfiguration der Organisationen (siehe Abschnitt 1.2.1.1) können Wertschöpfungsaktivitäten arbeitsteilig erbracht werden. Dazu werden die Leistungen anderer Anbieter im B2B-Bereich (Service Provider) genutzt. Dies ergibt sich bereits aus der logischen Überlegung, dass ein Unternehmen nicht alle seine Leistungsbestandteile seines Leistungsergebnisses, das es in Form von Services anbietet, selbst herstellt. Vielmehr greifen Unternehmen auf die Leistung anderer zurück, die sich aus ihrer Spezialisierung ergeben (vgl. Fließ 2009). Dies kann sich in der IT auf Hardware- oder Softwarelösungen beziehen und auf die externe personelle Unterstützung. Diese Verbindung der wertschöpfenden Aktivitäten verschiedener Service Provider lässt sich in seiner einfachen Form als Kette abbilden (siehe Abb. 3–12). Bei steigender Komplexität und indi-

vidueller Problemlösung eines Kunden kann eine solche Verbindung auch als Wertnetzwerk ausgestaltet sein. Dies kann bei mindestens einem der Service Provider bis hin zum sogenannten »Service Brokerage« ausgestaltet werden (Service Integration and Management, siehe Abschnitt 4.4.2).

Weitere Abstufungen und Ergänzungen sind möglich: Beispiele dafür gibt es zuhauf: Es entsteht dabei nicht nur ein Netzwerk von Technologien, Produkten und Services, sondern auch von Geschäftsmodellen, die sich gegenseitig ergänzen und die aufeinander angewiesen sind. So kann sich eine mehrstufige Wertschöpfungskette entwickeln. Diese lassen sich letztendlich bis zum Endverbraucher (Konsumenten) fortsetzen.

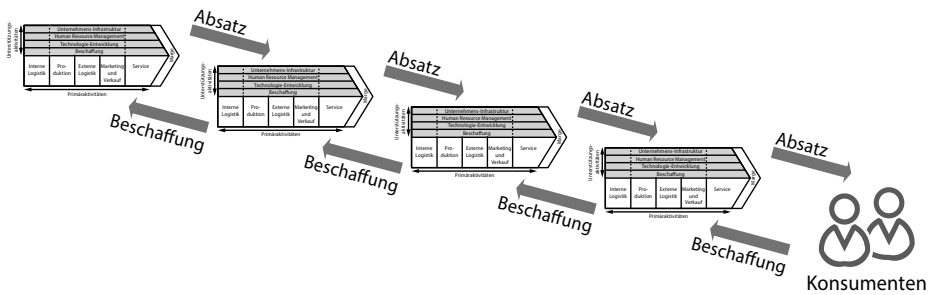


Abb. 3-12 Mehrstufige Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Fließ 2009, dort: Haase/Kleinaltenkamp 2004)

Betriebswirtschaftlich ist entscheidend, welche Aktivitäten bzw. welche Bestandteile seiner Wertschöpfung der Service Provider kontrollieren und wie er damit Prozesse, Kosten und Erträge zu optimieren vermag. Bei der Konzentration auf eigene Kompetenzen kann es zu einer Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette auf andere Anbieter kommen, bspw. weil dieser die vergleichbare Leistung zu einem niedrigeren Preis anbietet oder eine bessere Qualität liefern kann. Daneben ist es auch möglich, dass ein Service Provider neue Aktivitäten in seine Wertschöpfungskonfiguration aufnimmt.

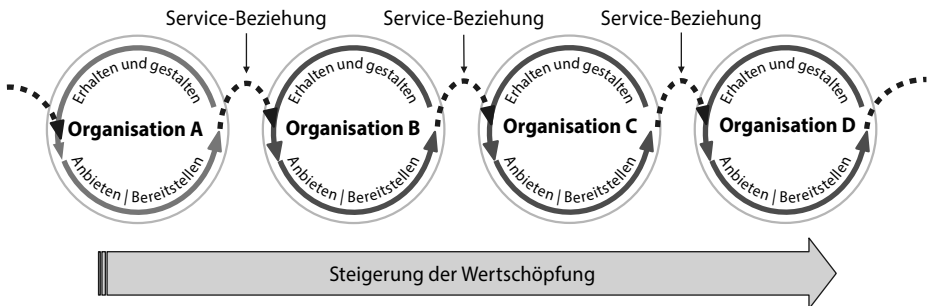


Abb. 3-13 Modell der Service-Beziehungen (nach AXELOS-Material (ITIL®), Wiedergabe lizenziert von AXELOS)

ITIL hat die Überlegungen zu den strategischen Entscheidungen der Wertschöpfung aufgegriffen und die Bildung mehrstufiger Wertschöpfungsketten im sogenannten Service-Relationship-Modell berücksichtigt (siehe Abb. 3–13). Service-Anbieter sind gleichzeitig auch Service-Empfänger. Jede Station, d.h. jeder Service Provider, setzt seine eigenen wertschöpfenden Aktionen um, um über die Service-Beziehung zur »nächsten Station«, d.h. zu seinem Kunden bzw. Konsumenten, seine Services anzubieten und bereitzustellen.

So stellt der Hardwarezulieferer (Organisation A) dem Hardwarehersteller (Organisation B) Teile der Hardware bereit. Der Hardwarehersteller baut aus den Lieferungen all seiner Zulieferer die jeweilige Hardware zusammen, verbaut eigens produzierte Teile und führt noch zusätzliche wertschöpfende Aktivitäten aus. Der Hardwarehersteller (Organisation B) stellt einem Telekommunikationsanbieter (Organisation C) diese Hardware zusammen mit weiteren Leistungen zur Verfügung. Der Telekommunikationsanbieter (Organisation C) nutzt diese, um sie als seine Netzwerkleistungen einem seiner Kunden, einem IT-Dienstleister mit Rechenzentrum (Organisation D) anzubieten. Der IT-Dienstleister (Organisation D) erbringt Services für einen Finanzdienstleister (eine Bank, Organisation E) mit Privat- und Geschäftskundengeschäft. Zwischen jeder dieser Organisationen wird eine Service-Beziehung aufgebaut (siehe Abb. 3–14).

Definition

Service-Beziehungen (Service Relationships) beinhalten Service-Erbringung, -Konsum und Service Relationship Management. Letzteres beschreibt die miteinander in Verbindung stehenden, gemeinsamen Aktivitäten, die von einem Service Provider und einen Service-Konsumenten ausgeführt werden, um eine kontinuierliche gemeinsame Wertschöpfung basierend auf vereinbarten und verfügbaren Service-Angeboten sicherzustellen.

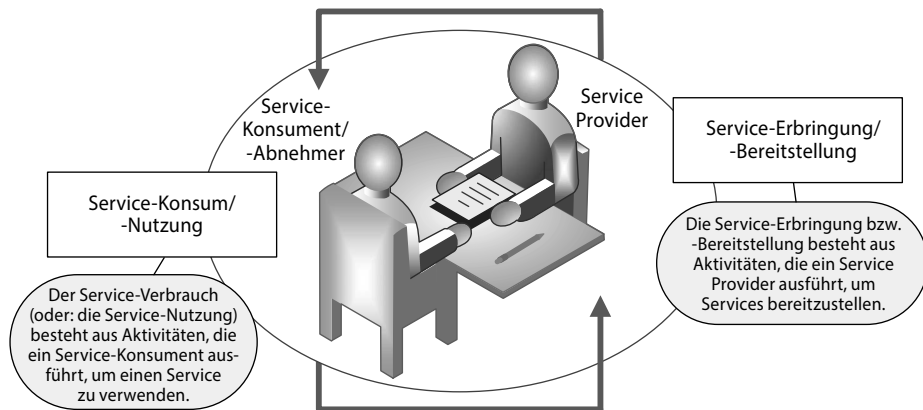


Abb. 3–14 Eine Service-Beziehung als Zusammenarbeit zwischen einem Service Provider und einem Service-Konsumenten