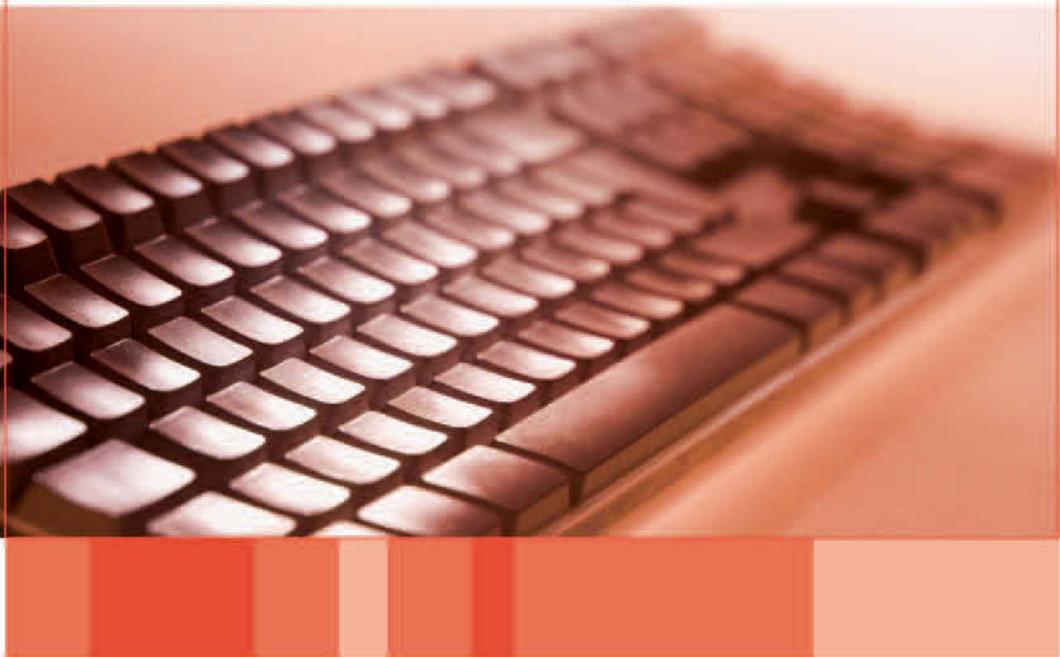


ITIL® V3 Basis-Zertifizierung



Grundlagenwissen und Zertifizierungsvorbereitung
für die ITIL Foundation-Prüfung



Teil II

Service-Strategie

3	Lifecycle-Abschnitt: Service-Strategie	89
4	Grundsätze der Service-Strategie	91
5	Prozesse im Bereich Service-Strategie	105

3

Lifecycle-Abschnitt: Service-Strategie

ITIL® V3 stellt den strategischen Stellenwert des IT Service Managements und die Tatsache, dass kaum mehr ein Unternehmen ohne IT auskommen kann, in den Vordergrund. Die IT wird als „Critical Commodity“ betrachtet, als eine Selbstverständlichkeit, ohne die allerdings kein Unternehmen sein Kerngeschäft betreiben könnte. Im Mittelpunkt von ITIL® steht nicht mehr die Planung und der ordnungsgemäße Betrieb der IT. IT-Organisationen und Service Provider haben erkannt, dass die IT Dienstleistungen für das Kerngeschäft interner wie externer Kunden zu erbringen hat. Aus diesem Grund liefert die IT-Organisation durch ihre IT Services einen maßgeblichen Nutzen zur Unterstützung des Geschäftserfolges. Dieser Wert, Wertbeitrag oder Nutzenzuwachs ist der Kern jedes Servicekonzepts. Dieser Rolle wird der neue Begriff des „Strategic Asset“ gerecht und trägt zu einer Steigerung der Bedeutung von IT als Service und der damit verbundenen Anforderungen an ein modernes IT Service Management bei.

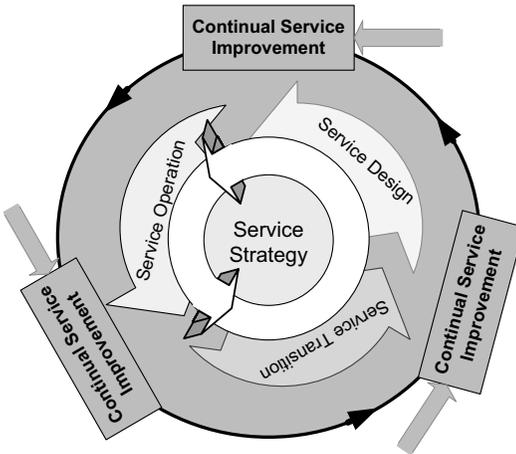


Abbildung 3.1:
Service Lifecycle

Die Service Strategy als Phase im Service Lifecycle entwirft, entwickelt und implementiert das IT Service Management als strategische Ressource. Es ist die Achse im Service Lifecycle, die alle anderen Phasen bewegt. Hier werden Richtlinien und Ziele entsprechend der Strategie definiert. Service Transition und Service Operation (Betrieb) implementieren diese Strategie, passen diese weiter an und führen sie fort. Das Service Improvement umfasst alle anderen Prozesse und steht für die Weiterentwicklung, Verbesserung und das Lernen im Sinne einer ständigen Qualitätsverbesserung angelehnt an die Strategie.

Die Struktur des Lifecycle bezeichnet die Abfolge von der Service Strategy zum Service Design zur Service Transition zur Service Operation und dann über die Phase Continual Service Improvement zurück zur Service Strategy und so weiter.

Die Service-Strategie bietet eine Reihe von Möglichkeiten und Grundsätzen für die Kunden- und Marktorientierung des Service Providers. Sie leistet ebenso Unterstützung bei der Identifizierung, Auswahl und Priorisierung von Gelegenheiten und Chancen zur eigenen Entwicklung.

4 Grundsätze der Service-Strategie

Die klassische Definition der Strategie lautet nach Brockhaus: „... der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzeptes, nach dem der Handelnde in der Auseinandersetzung mit anderen ein bestimmtes Ziel zu erreichen sucht, im Gegensatz zur Taktik, die sich mit den Einzelschritten des Gesamtkonzeptes befasst.“ Als erster Vertreter moderner Strategie – allerdings auf der politisch-militärischen Bühne – gilt König Friedrich von Preußen. Die Konversion der Kriegssprache in die Sprache der heutigen Geschäftswelt verwandelt diese Grundsätze in schon oft gehörte Prinzipien wie z.B. das ständige Bestreben, die Initiative zu behalten, immer nur ein Ziel anzugehen, die Aufgaben sequenziell abzuarbeiten und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Strategie als Ansatz zur nachhaltigen Zielverfolgung muss in einem sich verändernden Umfeld Anpassungen und Nachregeln einschließen, wobei die Zielbestimmung noch vor der Strategieerstellung sichergestellt werden muss.

*Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.
(Seneca)*

4.1 Stellenwert der IT-Strategie

Die Service Strategy kommt einer Handlungsanleitung für die Unternehmensführung gleich, die für Entwicklung und Umsetzung von Service-Strategien verantwortlich zeichnet. Mit dem Konzept der Service-Strategie ordnet die ITIL®-Version 3 das Service-Management eindeutig dem Verantwortungsbereich der Unternehmensführung zu. Der „Scope“ erstreckt sich deutlich über das Management von Systemen und Infrastrukturen hinaus. Er zielt auf die Unterstützung des Kerngeschäfts.

Bei der Verwaltung des Lebenszyklus der IT Services treten jedoch zahlreiche Probleme auf. Bei in Silos organisierten Mitarbeitern, Prozessen, Informationen und Technologien besteht die Gefahr, dass kommunikative Barrieren aufgebaut werden, die in ein Zuviel an Bürokratie ausarten, nur um ihrer selbst Willen existieren, zur Unwirtschaftlichkeit führen und den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses über die Service-Prioritäten erschweren. Fehlende Transparenz und ineffiziente Arbeitsabläufe erschweren das Verständnis der eigentlichen Aufgaben – nämlich den Kunden, seine Geschäftsaktivitäten und damit seinen Geschäftserfolg zu unterstützen. Das Ergebnis ist, dass die IT häufig selbst nicht in der Lage ist, ihre Geschäftsziele zu erreichen oder zu unterstützen. Die immer genauer ausgearbeiteten und abgestimmten Richtlinien (Policies) und Prozesse verstärken das Problem und lenken von der Kern-

aufgabe eines Service Providers ab: einen Service bei jedem einzelnen Abruf durch einen Verbraucher verzugs-, naht- und reibungslos in der vereinbarten Qualität zu erbringen, so oft der Konsument ihn braucht. Doch in den meisten Fällen wird der Kunde beim Messen und Erfassen der Service-Verfügbarkeit gar nicht berücksichtigt, obwohl er in jedem einzelnen Service Dreh- und Angelpunkt sowie der entscheidende erfolgskritische Produktionsfaktor ist. Aus Sicht des Service Providers ist er jedoch ein externer und deswegen kaum zu beeinflussender und zu steuernder Produktionsfaktor. Dagegen lassen sich interne Mitarbeiter und Prozesse sowie wie die eigenen IT-Systeme und die erforderlichen Service-Kapazitäten besser beeinflussen.

Umgekehrt kann die IT durch die Bereitstellung der vereinbarten oder gar hervorragender Services diesen Herausforderungen begegnen und sich von der einfachen Unterstützung des Unternehmens weg- und auf die Förderung von Innovation und Optimierung des gesamten Unternehmens zubewegen. Dies erreicht sie durch die Bereitstellung von Services, die effektiv Nutzen kreieren, so Innovationen ermöglichen und ein effizientes Service Management darstellen. Ein Weg zur Schaffung und Verwaltung eines Mehrwerts besteht darin, sich mit dem gesamten Lebenszyklus der IT-Services zu befassen und dessen ständige Verbesserung im Auge zu behalten.

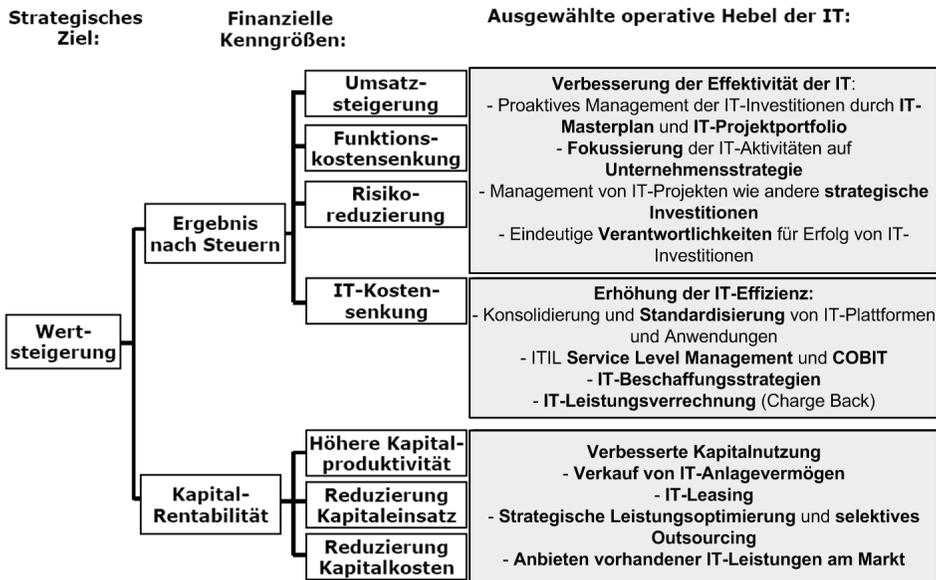


Abbildung 4.1: Wertsteigerung durch die IT

Generell ist es unerlässlich, dass Zusammenhänge zwischen verschiedenen Services, Systemen oder Prozessen und den Geschäftsmodellen, Strategien oder Zielen, die durch die Service- Organisation unterstützt werden, erkannt werden. Der Service Provider muss sich selber und den Markt mit seinen potenziellen Kunden analysieren. Was kann der Provider liefern? Wo liegen seine Alleinstellungsmerkmale und Vorteile gegenüber der Konkurrenz? Welche Märkte kann er bedienen? Welche Branchenerfahrung ist vorhanden? Welche Kunden passen zu den Antwort-

ten der strategischen Fragen? Was kann er den Kunden anbieten? Welche Expansions- und Wachstumsmöglichkeiten existieren? Was für ein Differenzierungspotenzial in welchen Marktbereichen kann angenommen werden?

Daher sind die Ausrichtung auf den Markt, das Bestimmen der spezifischen Capabilities (Fähigkeiten) als profitable Assets und die Betrachtung und Messbarkeit des Leistungsvermögens in der Organisation wichtige Stellschrauben für den Erfolg des Service Providers.

4.2 Strategie-Entwicklung des Service Providers

Kennt ein Service Provider bereits seine Service-Ziele und seine Alleinstellungsmerkmale seines Unternehmens und seiner Produkte, kann er in den Service Lifecycle eintreten, wobei die Service-Strategie die Achse und damit eine Voraussetzung des Service Lifecycle darstellt. Die Strategie wird dabei als Bestandteile der vier Ps (nach Henry Mintzberg, bei dem aber 5 Ps die Aspekte einer Strategie darstellen) betrachtet:

- ◆ **Perspective/Perspektive**
- ◆ **Position**
- ◆ **Plan**
- ◆ **Pattern/Muster**

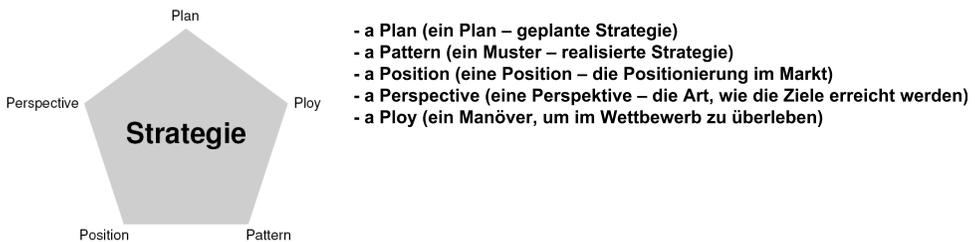


Abbildung 4.2: Die fünf Ps der Strategieentwicklung (nach Mintzberg)

Ziel einer Service-Strategie-Einführung ist es, die Organisation in die Lage zu versetzen, in einer strategischen Art und Weise zu denken. Die Strategie kann zum einen die Perspektive eines Unternehmens darstellen. Sie beinhaltet die Überzeugung, Werte und Ziele der Organisation, die das Verhalten der gesamten Organisation beeinflussen. Die Strategie legt dabei die Richtung fest, über die der Service Provider seine Ziele erreichen möchte. Die Strategie als Position definiert die Eigenschaften des Service Providers aus Sicht des Kunden. Darüber hinaus steht die Strategie für den Plan, der beschreibt, wie die Organisation ihre Entwicklung angehen und umsetzen möchte, z.B. in Bezug auf die Mitbewerber und den Markt. Strategie als Muster (Pattern) repräsentiert die Verfahren der Organisation. Als logische Konsequenz der Perspektive, Position und dem Strategie-Plan werden die charakteristischen Muster und Abfolgen der Organisation angelegt, die zum Erfolg des Unternehmens führen sollen.

4.2.1 Strategische Prinzipien im IT Service Management

Der strategische Ansatz des Service Managements lässt sich auf unterschiedliche Arten und Weisen beleuchten. Dabei geht es auch um die Frage, mit welchen Maßnahmen sich die IT vom eher technischen System-Management zum strategischen Partner des Unternehmenskerngeschäfts entwickeln kann. Es ist aber gefordert, Service Management direkt in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Das ist dann sinnvoll, wenn aufgrund von Komplexität und Wichtigkeit ein Steuerungsinstrument benötigt wird. Ohne Service Management wäre der Service gar nicht erst möglich.

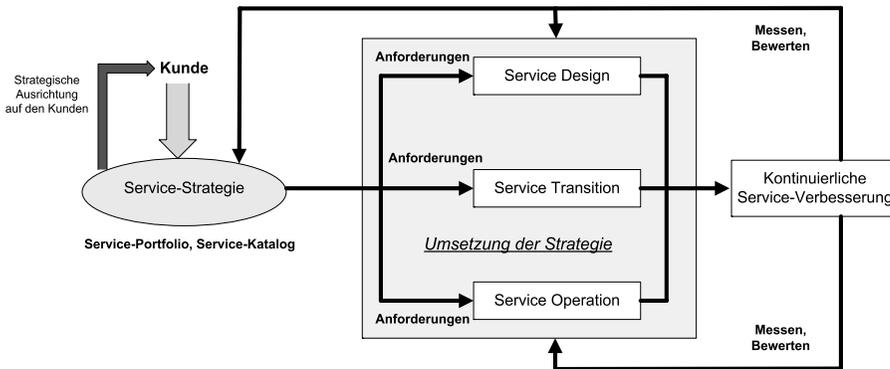


Abbildung 4.3: Die Service-Strategie setzt das strategische Fundament

Die zentrale Herausforderung des Service Managements ist deshalb das Management der Capabilities und weiterer „nicht greifbarer“ Faktoren. Vor diesem Hintergrund stellt die ITIL®-Version 3 eine Auswahl von Management-Prinzipien vor, die dabei Anwendung finden:

- ◆ Specialization and Coordination: Arbeitsteilung bei der Erbringung des Service Managements
- ◆ Agency Principle: Vermittlung des Service Managements durch beauftragte Service Provider oder Anwender auf Kundenseite
- ◆ Encapsulation: Modularisierung des Service-Angebots (für den Kunden sind nur Service-Komponenten sichtbar, die für ihn direkt nützlich sind)

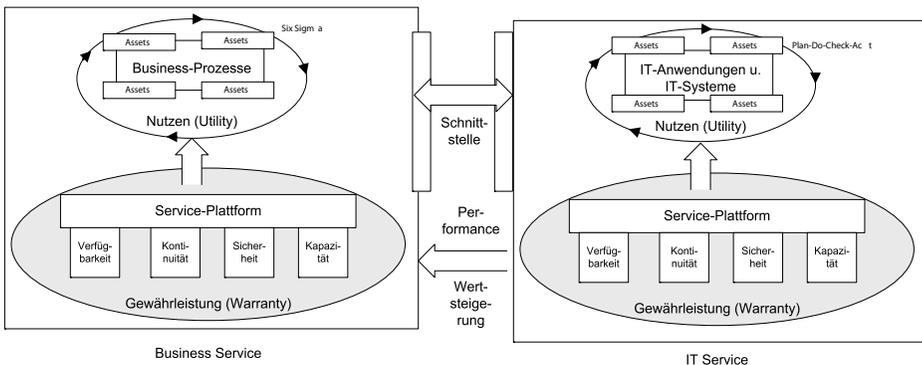


Abbildung 4.4: Abkapselung der IT vom Business

4.2.2 Service Provider-Typen

Der Service Provider kann entsprechend seiner eigenen Service-Strategie auf unterschiedliche Arten seinem Kunden gegenüberstehen. Im Allgemeinen kann ein IT Service Provider sowohl über interne Kunden als auch über externe Kunden verfügen. Dabei gilt es zu differenzieren:

- ◆ **Interner Service Provider (Internal Service Provider, Typ I genannt):** Ein IT Service Provider, der Teil derselben Organisation wie der Kunde ist. Das Wachstum des Service Providers ist auf das Wachstum des jeweiligen Geschäftsbereiches (Business Unit) beschränkt, für den der interne Service Provider tätig ist.
- ◆ **Verteilt arbeitender Service Provider (Shared Service Provider, Typ II genannt):** Ein interner Service Provider, der gemeinsam genutzte IT Services für mehr als einen Geschäftsbereich bereitstellt („internes Outsourcing“, SSU: Shared Services Unit).

Auf diese werden die Aufgaben der IT-Organisation, die bislang wiederholt an mehreren Stellen im Unternehmen durchgeführt wurden, in einem zentralen Shared Service Center gebündelt, um effizienter und kostengünstiger zu arbeiten. Aufgaben, Funktionen oder Tätigkeiten, die bislang in gleicher oder ähnlicher Form an mehreren Stellen im Unternehmen durchgeführt wurden, werden damit an einer (manchmal auch mehreren) zentralen Stelle zusammengefasst. Meistens sind es indirekte, dienstleistende Funktionen für die eigentlichen Kernbereiche des Unternehmens (siehe *Abbildung 4.5*). Diese teilen sich dann die Inanspruchnahme und die Kosten für ein solches so genanntes Shared Service Center oder Shared Service Unit. Auf diese können die einzelnen Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten oder Abteilungen dann nach Bedarf (shared) zugreifen, um die entsprechende Service-Leistung zu erhalten.

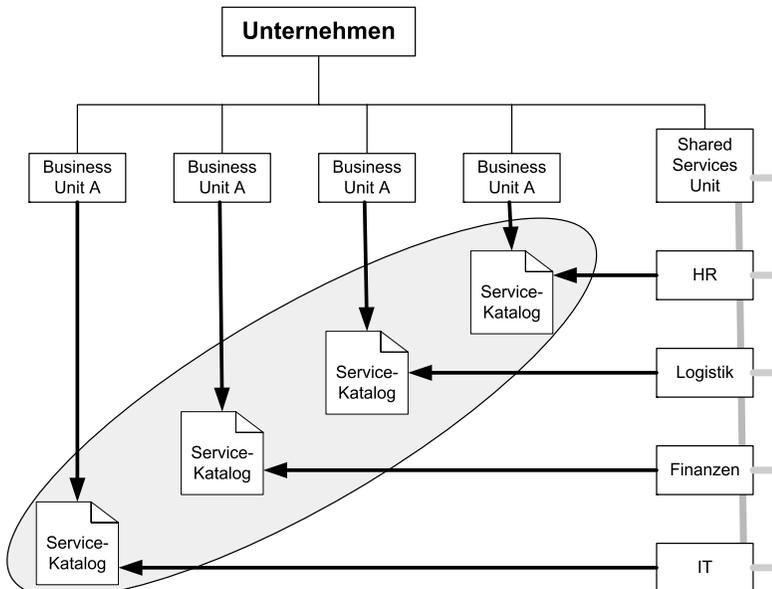


Abbildung 4.5: Allgemeiner Typ II-Provider

- ◆ **Externer Service Provider (External Service Provider, Typ III genannt):** Ein IT Service Provider, der Teil einer anderen Organisation als der Kunde ist. Die Kunden können von unterschiedlichen Orten und Firmen stammen. Externe Service Provider stehen im Wettbewerb zueinander, sind flexibel und setzen auch Preisstrategien ein. Für den Kunden bedeutet dieser Service Provider-Typ meist ein erhöhtes Risiko und zusätzliche Kosten.

Aus der Sicht des Kunden können ganz unterschiedliche Aspekte die Wahl eines Service Providers beeinflussen. Dazu gehören Transaktionskosten, strategische Faktoren, Kernkompetenzen und das Thema Risikomanagement.

4.3 Nutzen und Wertbeitrag erzeugen

Geschäftsservices sind ein essenzieller Bestandteil eines Unternehmens. Denn sie sind die Mittel, mit denen Unternehmen ihren Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern ihren Output bereitstellen und am Markt agieren. Um die Unternehmung zu unterstützen, sollten IT-Organisationen und Service Provider über den Lebenszyklus des IT-Services hinweg für den Kunden effektiv Nutzen schaffen und verwalten. Wichtig ist, dass die Geschäftsprozesse, die Entwicklung und die Arbeitsabläufe in die Betrachtung miteinbezogen werden.

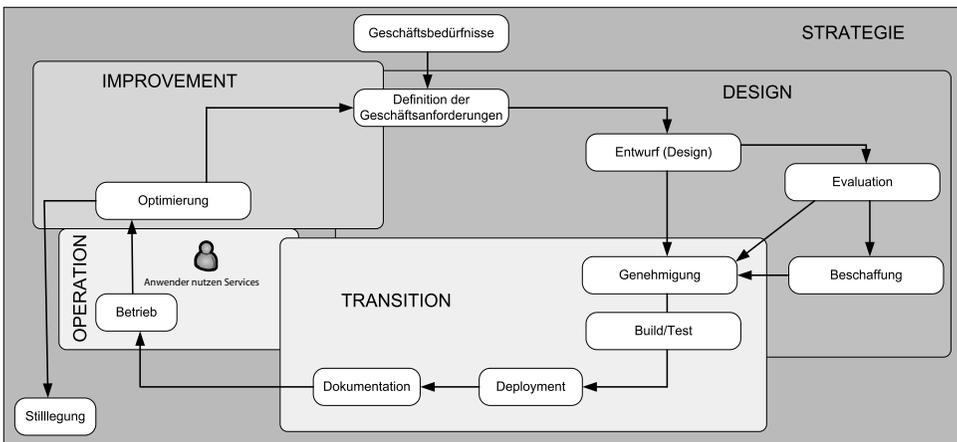


Abbildung 4.6: Service Lifecycle

Im Vordergrund steht bei der Service-Strategie, das IT Service Management in einen strategischen Vermögenswert (Asset) umzuwandeln. Service Provider unterstützen ihre Kunden. Dabei geht es auch darum, vorhandene Fähigkeiten, Potenzial und Ressourcen dem Kunden so zur Verfügung zu stellen, dass diese ihm in Form von Services mit einer entsprechenden Ausprägung von Qualität, Kosten und Risiko von Nutzen sind. Sie nehmen dem Kunden die Sorgen und Bedenken in Bezug auf die Verantwortlichkeiten und die Steuerung spezifischer Ressourcen. Der Kunde kann sich somit auf sein eigentliches Kerngeschäft konzentrieren und betraut den Service Provider mit der Erbringung der vereinbarten Services.

4.3.1 IT Services

Ein Service ist ein Mittel, mit dem sich Mehrwert generieren lässt, ohne dass der Kunde die Kosten und operativen Risiken der Service-Erbringung direkt selbst zu tragen hat. Der Mehrwert für den Kunden entsteht dadurch, dass ihm eine Leistung angeboten wird, die für ihn einen brauchbaren Nutzen darstellt. Hier gilt es allerdings eine Unterscheidung zwischen dem ökonomischen Nutzen für den Kunden und seiner Wahrnehmung bzw. Erwartungshaltung vorzunehmen. Letzteres beruht auf dem Selbstbild des Kunden, seinen Werten und den persönlichen Erfahrungen. Dies ist eine subjektive Empfindung, die sich im Kunden abspielt. Der ökonomische Nutzen muss nicht mit der Wahrnehmung des Kunden korrespondieren. Der Wert eines Service wird meist festgelegt durch das, was der Kunde vorzieht (Vorlieben), was der Kunde wahrnimmt bzw. spürt (Wahrnehmung) und was der Kunde tatsächlich erhält (Geschäftsergebnis).

ITIL® V3 nutzt zwei wichtige Ansätze, um den Wert eines Service zu bestimmen. Für den Kunden wird der positive Effekt eines Service über die „Utility“ (fitness for purpose) transportiert. Es geht diesbezüglich also um die Frage, was als Service erbracht wird. Die Utility steigert entweder die Leistungsfähigkeit des Kunden, beispielsweise die Produktivität seiner Mitarbeiter durch neue Anwendungen und Werkzeuge, oder sie verringert die Beschränkungen, z.B. bei der Datenkommunikation, denen er unterliegt („fit for purpose“).

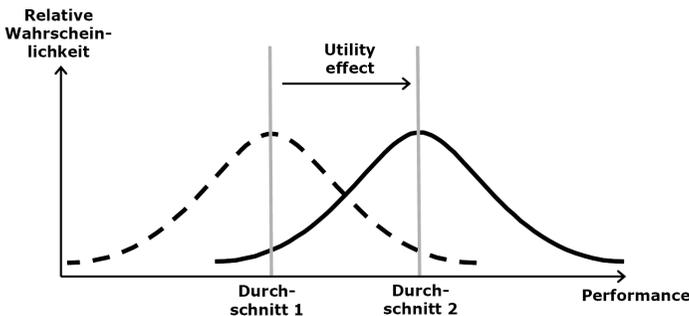


Abbildung 4.7: Utility eines Service (nach ITIL®-Material, Wiedergabe lizenziert von OGC)

Die Absicherung dieses positiven Effekts wird über die Warranty vorgenommen. Denn es existieren konkrete Anforderungen in Bezug auf die erforderliche Qualität und notwendige Zuverlässigkeit („Warranty“, Garantie, Gewährleistung) des Service („fitness for use“). Hier geht es um die entsprechende Ausprägung, die Frage nach dem „Wie“ in Bezug auf Qualitätsaspekte eines Service, beispielsweise:

- ◆ Verfügbarkeit als einer der Hauptaspekte in Bezug auf die Lieferung eines Service für den Kunden. Es ist die Fähigkeit des IT Service (oder einer Komponente, CI), bei Bedarf die dafür vereinbarte Funktion auszuführen. Die Verfügbarkeit wird durch Aspekte hinsichtlich Zuverlässigkeit, Wartbarkeit, Service-Fähigkeit, Performance und Sicherheit bestimmt (siehe Kapitel 8.4, Availability Management).
- ◆ Kapazität als der maximale Durchsatz, den ein IT Service unter Einhaltung der vereinbarten Service Level-Ziele liefern kann. Überwachungsmechanismen unterstützen und gewährleisten die notwendige Ausprägung der Services und Komponenten.

- ◆ Skalierbarkeit
- ◆ Kontinuität stellt sicher, dass der definierte Service die Geschäftsprozesse auch im Desasterfall (Katastrophen, unvorhersehbare große Zwischenfälle etc.) unterstützt.
- ◆ Zuverlässigkeit als ein Richtwert, der wiedergibt, wie lange ein Configuration Item oder IT Service seine vereinbarte Funktion ohne Unterbrechung ausführen kann. Der Begriff „Zuverlässigkeit“ bezeichnet auch die Wahrscheinlichkeit, dass Prozesse, Funktionen etc. den gewünschten Output erzielen.
- ◆ Sicherheit etc.

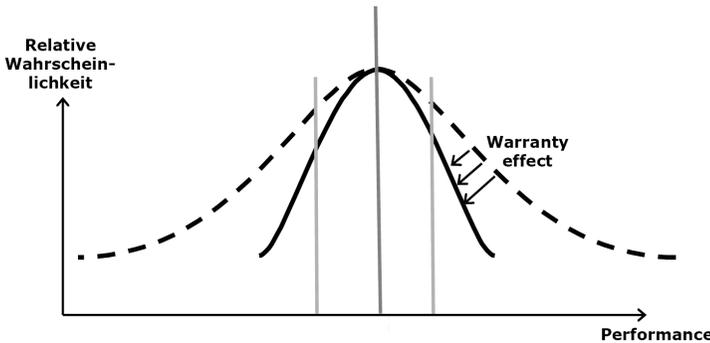


Abbildung 4.8: Warranty-Effekt (nach ITIL®-Material, Wiedergabe lizenziert von OGC)

Der Wert eines Service und der damit verbundene Nutzen ergeben sich aus der Kombination von Warranty und Utility. Beide sind für den Wertbeitrag in Richtung Kunde essenziell. So entsteht aus einem Service der eigentliche Mehrwert für den Kunden. Die Herausforderung für einen internen oder externen Service Provider besteht nun darin, eine marktrelevante Kombination der beiden Service-Aspekte anzubieten. Dazu ist eine Reihe organisatorischer Fähigkeiten notwendig.

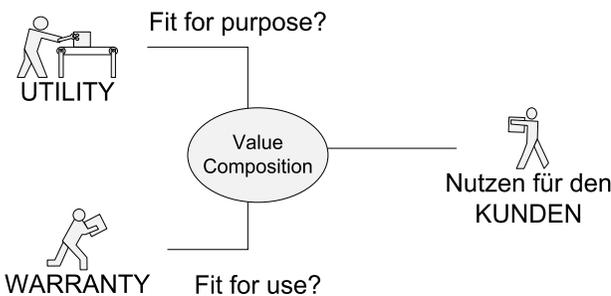


Abbildung 4.9: Nutzen durch Utility und Warranty für den Kunden

Besondere Anforderungen an das Service Management resultieren daraus, dass Services oft nicht direkt greifbar (intangible) und damit nur schwer zu messen, zu kontrollieren und zu steuern sind. Außerdem hängt ihre Erbringung von den Assets der Kunden ab. Sie entstehen im direkten Kontakt zwischen Service-Angebot und -Nachfrage, und sie können keineswegs auf Vorrat produziert werden.

Zuverlässigkeit, Redundanz und Wartbarkeit

Services sind im Fehlerfall meist dann nicht mehr für den Anwender oder Kunden verfügbar, wenn die darunter liegenden Komponenten wie Infrastruktur, Applikationen oder Prozesse nicht mehr funktionieren. Diese Systeme sind relevant für die Erbringung der erwarteten Wertsteigerung. Systeme mit einer hohen Zuverlässigkeit, die robust sind, sind kritische Aspekte im System. Manche Systeme sind als weniger kritisch anzusehen als andere Systeme, wobei die Einordnung durch die zu unterstützenden Geschäftsaktivitäten vorgegeben und die Abhängigkeit des erwarteten Ergebnisses zu untersuchen ist. Diese Klassifizierung ist ein wichtiger Input für das Service Design und Service Operation. Geplante und präventive Wartungsaktivitäten tragen dazu bei, die Zuverlässigkeit der Systeme, ihr Design, die Entwicklungsarbeit, Installation und all die anderen Tätigkeiten zu unterstützen. Zuverlässige Systeme, Service Assets und ihre Konfiguration besitzen eine hohe Mean Time Between Failures (MTBF), die Uptime, also die Zeit, in der der Service fehlerfrei und wie vereinbart zur Verfügung steht.

Geschultes, ausreichendes und motiviertes Personal mit dem richtigen Know-how und ausreichend viel Erfahrung trägt zu einer hohen Zuverlässigkeit der Systeme ganz entscheidend bei. Eine gute Mitarbeiterführung, eine angenehme Unternehmenskultur, Routinearbeiten, die automatisiert ablaufen können, und ausreichende Security-Maßnahmen unterstützen dies. Die Wartbarkeit (Maintainability) bezeichnet den Aufwand, der erforderlich ist, um den Betrieb eines Service aufrechtzuerhalten oder diesen Service bei einem Ausfall wiederherzustellen. Die entsprechende Zeitspanne für die letztgenannte Aufgabe wird als Mean Time to Restore Service (MTRS) bezeichnet und misst die mittlere Service-„Ausfallzeit“ (bis zur vollständigen Wiederherstellung des normalen Service).

Die Redundanz ist an den Begriff der Verfügbarkeit gekoppelt und bezieht sich im Komponenten- und Systembereich auf die Redundanz im Hinblick auf den Einsatz von mehreren Geräten mit identischer Funktion oder auf einen Verfügbarkeitsverbund. Man kann dabei u.a. aktive und passive Redundanz unterscheiden. Diese Begriffe sowie weitere Aspekte der Warranty werden in *Kapitel 8.4 Availability Management* detailliert erläutert.

4.3.2 Service Assets

Um das Service-Angebot operativ umsetzen zu können, sind „Service Assets“ erforderlich. Service Assets bilden die wertschöpfenden Inhalte der Services wie etwa Ressourcen, finanzielle Mittel, Infrastruktur, Anwendungen und Informationen sowie Personal und Fähigkeiten (Capabilities). Die Organisation nutzt Ressourcen und Capabilities, um Güter und Services anbieten zu können.

- ◆ Ressourcen gehen meist direkt in die Wertschöpfung mit ein
- ◆ Capabilities sind die Fähigkeiten zu Koordination, Management und Verwendung der Ressourcen

Capabilities manifestieren sich über die Jahre unter anderem in Management-Fähigkeiten, in Organisations-Know-how sowie in Prozess- und Fachwissen, und mit

ihnen lassen sich direkt Wettbewerbsvorteile erzielen. Durch jahrelange Erfahrung wird das Wissen ausgeweitet und vertieft. Die im Laufe der Zeit umgesetzten Problemlösungen, Risikomanagement, Analysen und das Lernen aus Fehlern tragen zu den Erfahrungen bei. Dagegen sind die Ressourcen als „Wirtschaftsgüter“ in der Regel frei am Markt verfügbar und ermöglichen so nur zeitlich begrenzte Wettbewerbsvorteile. Sie werden im Laufe der Zeit durch Erfahrung und Lerneffekte aufgebaut. Sie sind wissensbasiert und bauen auf Informationen auf. Capabilities können ohne Ressourcen keinen Wertbeitrag für die Organisation liefern. Capabilities und Ressourcen erzeugen ihn im Zusammenspiel.

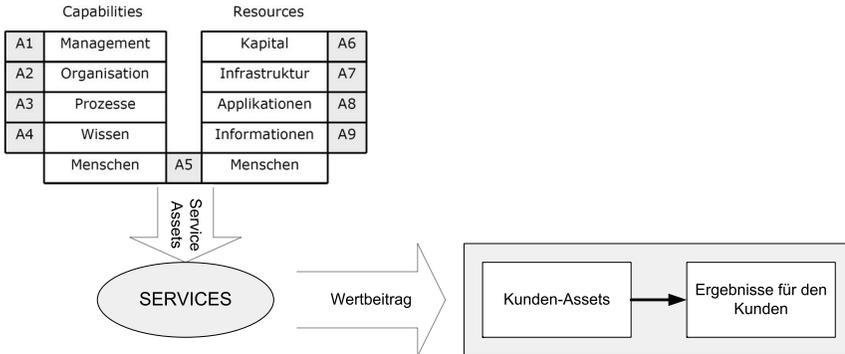


Abbildung 4.10: Ressourcen und Capabilities bilden eine Basis für den Wertbeitrag

4.4 Inhalte der Service-Strategie

Die Entwicklung einer Service-Strategie steht nicht nur am Anfang des Service Managements, sondern wirkt kontinuierlich auf alle Phasen ein.

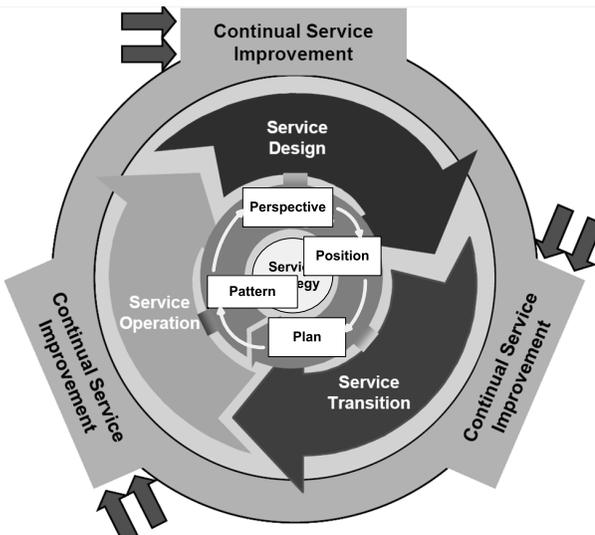


Abbildung 4.11: Strategie wird über den gesamten Lifecycle hinweg ausgeführt

Das erste ITIL® V3-Buch bietet Best-Practice-Empfehlungen für die konkrete Entwicklung einer Service-Strategie von der Definition des Zielmarkts über die Entwicklung von Service-Angeboten und strategischen Assets bis zur Vorbereitung der Strategieumsetzung. Einen Schwerpunkt bilden die Ausführungen zu den „Service Economics“. Neben den Ansätzen des Financial Managements und etablierten RoI-Verfahren (Return on Investment) wird das Service Portfolio Management als Best Practice-Ansatz präsentiert.

Somit finden sich die folgenden Prozesse im Service Lifecycle-Abschnitt „Service Strategy“ wieder:

- ◆ Entwickeln der Strategie (Strategy Generation): Über vier Hauptaktivitäten wird die Strategie der IT-Organisation bzw. des Service Providers erstellt.
 - Definition des Marktes: Festlegen der Geschäftsausrichtung, den Kunden verstehen, Erkennen von Möglichkeiten, Klassifizieren und Visualisieren
 - Entwickeln des eigenen Angebots: Marktbereich finden, ergebnisbezogene Definition der Services, Aufstellen des Service-Portfolios
 - Entwickeln von strategischen Assets: Service Management als Regelkreislauf, Erhöhung des Service- und des Leistungspotenzials
 - Vorbereitung zur Umsetzung: Strategische Bewertung der eigenen Position, Alleinstellungsmerkmale und das Festlegen von Zielen, Ausrichtung der Service-Assets an den Kunden-Assets, Definition von kritischen Erfolgsfaktoren und Untersuchung des Geschäftspotenzials

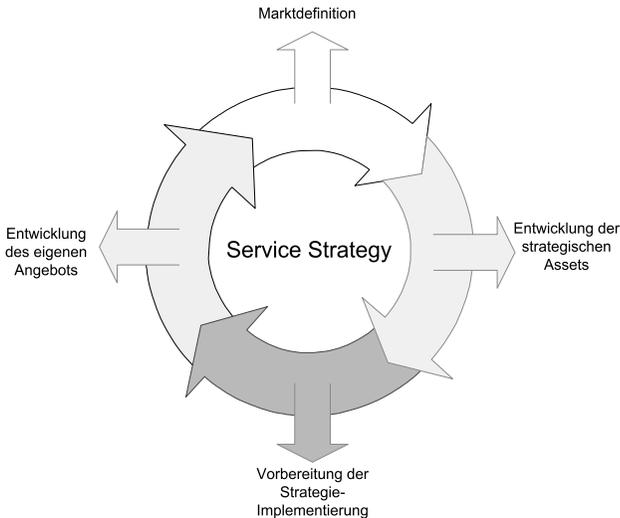


Abbildung 4.12: Hauptaktivitäten im Prozess „Strategy Generation“

- ◆ Das Service Portfolio Management bewertet die Services und kümmert sich darum, dass der Wert des Service für den Kunden maximiert wird und gleichzeitig die Kosten und Risiken gesenkt werden. Das Service-Portfolio als Repository stellt die Sammlung aller Services dar, die durch den Service Provider gesteuert werden. Gleichzeitig ist es eine Beschreibung der Services im Hinblick auf den Business-Nutzen.

Portfolio-Analyse

In den 60er Jahren hat die Boston-Consulting-Group die Produkt-Portfolio-Analyse entwickelt, mit der Unternehmen strategische Geschäftseinheiten (SGE) klassifizieren können, so dass klar wird, welche Ressourcenzuteilung jeweils notwendig ist. Dieses Portfolio wird auch Wachstumsmatrix genannt. Diese Matrix stellt als zweidimensionales Raster die Attraktivität der Produkte dar. Dabei wird auf der Ordinate (y-Achse) die Marktattraktivität (Marktvolumen, Marktwachstum o.ä.) und auf der Abszisse (x-Achse) die relative Wettbewerbsposition (relativer Marktanteil, relative Qualität, relative Kosten) aufgetragen.



Abbildung 4.13: Portfolio-Analyse

Entsprechend der Zuordnung lässt sich die Position der Geschäftseinheit oder des Produktes in der Matrix festlegen.

In der Matrix lassen sich so vier Bereiche unterscheiden:

- ◆ In der Einführungsphase ist die Marktattraktivität des Produktes hoch, die entsprechende Wettbewerbsposition aber (noch) niedrig. Zu diesem Zeitpunkt werden hohe Ausgaben für das Produkt veranschlagt, denen geringe Einnahmen gegenüberstehen.
- ◆ Der Star befindet sich in der Wachstumsphase. Ausgaben und Einnahmen sind noch relativ hoch, aber ausgeglichen.
- ◆ Als Cash Cow befindet sich der Markt am Rande der Sättigung, die Summenkurve beginnt abzufachen. Die Einnahmen sind hoch, die Ausgaben gering. Dies ist die Phase, in der der größte Gewinn erwirtschaftet wird.
- ◆ In der Degenerationsphase wird das Produkt als Dog bezeichnet, das sich am Ende seines Lebenszyklus befindet. Ausgaben und Einnahmen halten sich auf geringem Niveau in etwa die Waage.

Ein weiter verfeinerndes Verfahren stellt das von General Electrics (GE) entwickelte Portfolio-Klassifikationssystem dar. In dem neunzelligen Raster werden auch die Attraktivität des Marktes und die Wettbewerbsstärke der SGE abgebildet. Viele Unternehmen beginnen mit dem Ansatz von BCG, um dann in einem späteren Stadium zur detaillierteren Methode von GE überzugehen.

Service Portfolio Management möchte unter einem IT Service Provider eine Antwort auf die Frage finden, wie ein Service vom „Becoming a Star“ hin zur „Cash Cow“ entwickelt werden kann. Dabei geht es zwar vorwiegend um den monetären Aspekt, aber auch (in Hinblick auf den Kunden) um die Möglichkeit, dem Kunden einen Service zur Verfügung zu stellen, der einen größtmöglichen Nutzen schafft.

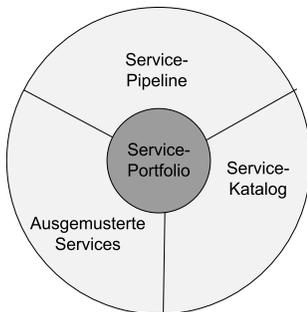


Abbildung 4.14:
Das Service-Portfolio und seine Bestandteile

- ◆ Das Financial Management liefert dem Business und der IT-Organisation eine monetäre Nutzenbewertung der IT Services. Ein effizientes Financial Management-System ermöglicht der Organisation, vollständig über die Ausgaben der IT Services Rechenschaft abzulegen und diese Kosten den Services zuzuordnen, die für die Kunden der Organisation erbracht wurden. Dem Financial Management liegen zwei vitale Konzepte für die Service-Bewertung (Service Valuation) zugrunde:
 - Bereitstellung von Werten: Informationen über die tatsächlichen zugrunde liegenden Kosten der IT (tangible und intangible) zu liefern. Dies bezieht sich beispielsweise auf eine Aufschlüsselung der Kosten nach Hardware und Software-Lizenzen, jährliche Maintenance-Kosten, Personalkosten etc.
 - Potenzial der Service-Werte: Die wertschöpfende Komponente basiert auf der Sichtweise des Kunden bzw. seiner Erwartungshaltung in Bezug auf seine eigenen Assets. Zuerst einmal muss die individuelle Komponente betrachtet werden, um den objektiven Wert eines Service zu erhalten (Wert). Auf dieser Basis kann dann der letztendliche Wert des gesamten Service in Hinblick auf alle seine Komponenten aus Sicht des Business festgelegt werden (Wertschöpfung).
- ◆ Das Demand Management bestimmt die Anforderungen an die Services, beeinflusst die Nachfrage und stellt die notwendigen Kapazitäten für die Umsetzung der Service-Anforderungen bereit. Demand Management ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ausrichtung der IT an den Geschäftsbedürfnissen, auch als Business IT Alignment bezeichnet.

Service Strategies (SS)

- ◆ Definition der Services
- ◆ Service Management-Strategie und Value Planning
- ◆ IT Service Governance und Zielbestimmung
- ◆ Verbindung von Business-Plänen und IT Service-Strategien
- ◆ Service-Modelle und Typisierung der Service Provider
- ◆ Abstimmung zwischen Geschäftsstrategie und Service-Strategie
- ◆ Formulierung und Review von Service-Strategien
- ◆ Planung und Implementierung von Service-Strategien
- ◆ Rollen und Verantwortlichkeiten
- ◆ Messpunkte und Steuerungsmechanismen planen