

Bild: Photodisc

Die Konferenz, die von der Bitkom Servicegesellschaft und dem IT Verlag gemeinsam veranstaltet wurde, behandelte die „systematische Entwicklung von IT-Dienstleistungen“ – wobei spätestens am Ende der Konferenz offensichtlich war, dass der Gegenstandsbereich „IT-Services“ noch sehr schwammig definiert ist. Dienstleistungen sind generell schwieriger zu definieren als physikalische Güter. Tenor der Veranstaltung war: Die Herausforderung vom IT-Service-Engineering ist es, die IT-Services so zu spezifizieren, dass

anbieten, anstatt die IT-Services während der Provisionierung zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wächst das Verständnis, dass IT-Services auch Produkte sind, die entwickelt und über den ganzen Lebenszyklus betreut werden müssen. Dazu bedarf es neuer Rollen bei den IT-Dienstleistern, wie etwa das Portfolio-Management und das Produkt-Management.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in dem Reifegradmodell SPMM von Advicio wieder (siehe Kasten auf der folgenden Seite). IT-Dienstleister, die heute individuelle Services per SLA

werden. IT-Dienstleister haben es nach den Erfahrungen von Advicio mit drei verschiedenen Arten von Daten zu tun (Bild 2). Während die Bestandsdaten in CMDB- oder Asset-Management-Systemen gepflegt werden und die Bewegungsdaten in Performance-Management-, Fault-Management- und Trouble-Ticket-Systemen verwaltet werden, sind die Potenzialdaten für IT-Dienstleister oftmals noch neu. Letztere sind die Pläne, welche Dienstleistungen durch den Einsatz welcher Ressourcen und durch welche Prozesse erbracht werden können. Diese Spezifikationen

IT-Service-Engineering 2005

„Produktisierung“ prägt den Markt für IT-Services

Das IT-Service-Engineering, so nennen wir die systematische Entwicklung von IT-Dienstleistungen, wird zusehends zur Kernkompetenz von IT-Dienstleistern, weil sich nur noch professionell entwickelte Service-Produkte am Markt behaupten können.

Erstmalig fand diesen Sommer eine Konferenz zu diesem Thema statt: die IT-Service-Engineering 2005. Dieser Artikel fasst die geführten Diskussionen dieser noch jungen Disziplin zusammen.

Leistungsnehmer und Leistungsgeber ein unmissverständliches Bild von den IT-Dienstleistungen haben.

„Produktisierung“ ist ein Zeichen von Reife

Professor Hans-Jörg Bullinger, der Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, sprach in seiner Eröffnungsrede von der „Produktisierung“ von IT-Services. IT-Dienstleister müssten die Entwicklungsphase für IT-Services ernst nehmen, sollten hier in die Vorleistung gehen und ausgereifte Dienstleistungen am Markt

verwalten, gehen dazu über, ein Service-Portfolio zu entwickeln und stellen sich zunehmend dem Wettbewerb. So entsteht ein Markt für IT-Services, die vordefiniert sind und von Kunden abgerufen werden können.

Service-Produkte benötigen eine Service-Architektur

Standardisierte IT-Dienstleistungen, Service-Produkte, bestehen in erster Linie aus Spezifikationen. Diese definieren, welche Services wie mit welchen Ressourcen von wem erbracht

sind quasi die Baupläne für die Erbringung der Dienstleistung.

Da IT-Dienstleistungen häufig sehr umfangreich und komplex sind, ist deren Spezifikation nicht einfach. Thomas Knothe vom Fraunhofer IPK propagierte in seinem Vortrag daher modularisierte Services. Ein „Baukasten“ überschaubarer Service-Komponenten kann dazu genutzt werden, maßgeschneiderte Services für Kunden aus standardisierten Komponenten zusammenzustellen.

Die Service-Produkte sind für den IT-Dienstleister eigenständige Ge-

schäftsobjekte, die einen großen Wert darstellen. Es handelt sich dabei um dynamische Objekte, die über einen eigenen Lebenszyklus verfügen. An diesem „Service Lifecycle“ (Bild 3) orientierten sich die Referenten zur Einordnung der verschiedenen Vorträge und Workshops. Beim IT-Service-Engineering steht der Entwickler einer neuen Dienstleistung vor der Herausforderung, alle Phasen des Service-Lebenszyklus zu planen.

Portfoliomanagement

Typischerweise gibt die Geschäftsstrategie vor, in welchem Marktsegment sich das Unternehmen mit welchen Dienstleistungsprodukten positionieren möchte. Das Portfoliomanagement hat die Aufgabe, das Produktangebot eines IT-Dienstleisters an der Geschäftsstrategie auszurichten und kontinuierlich die Innovation voranzutreiben. Demnach müssen bestehende Dienstleistungen möglicherweise eingestellt oder weiterentwickelt werden, andere müssen neu entwickelt werden und komplettieren dann das Portfolio. Das Portfoliomanagement regelt den Produktlebenszyklus der angebotenen Dienstleistungen.

Das Portfoliomanagement betrachtet also die Gesamtheit der angebotenen Dienstleistungen, stellt sicher, dass diese aufeinander abgestimmt sind und in der Summe die Geschäftsziele erreichen können. Davon grenzt sich das Produktmanagement klar ab: Es bekommt als Vorgabe das Produkt und hat die Aufgabe, dieses Produkt möglichst effizient, mit guter Qualität und Profitabilität zu führen. Das Portfoliomanagement erteilt dem Produktmanagement die Aufträge, neue Produkte zu entwickeln oder bestehende zu verändern.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung kundenorientierter Dienstleistungen ist die kontinuierliche Erneuerung beziehungsweise Anpassung des Service-Portfolios. Die Diskussion mit dem Kunden über die innovativen Themen und dessen Feedback müssen frühzeitig in den Service-Entwicklungsprozess des IT-Dienstleisters einfließen. Der Kunde beeinflusst damit unmittelbar, welche Services neu entwickelt oder weiter-

Das Reifegradmodell SPMM von Advicio

Die Branche der IT-Dienstleister wird reifer. Advicio hat die Entwicklung in dem Reifegradmodell Service Provider Maturity Model (SPMM) charakterisiert. Dabei wurden fünf Reifegradstufen identifiziert, die danach benannt sind, worauf der IT-Dienstleister in der jeweiligen Stufe seinen Fokus gerichtet hat:

Infrastruktur: Auf der untersten Reifegradstufe konzentriert sich der Dienstleister völlig auf den Betrieb der IT-Infrastruktur. Definierte IT-Services existieren noch nicht. Die Vorgänge laufen ad hoc und ungesteuert ab.

Prozesse: Der Dienstleister beginnt, seine Prozesse zu definieren und zu dokumentieren. Als Hauptaufgabe wird weiterhin der Betrieb der Infrastruktur gesehen. Dies geschieht nun jedoch gesteuert und nach festgelegten Vorgaben, etwa ITIL. Dienstleistungen sind noch nicht definiert.

Anwender/Kunden: Auf dieser Reifegradstufe werden Dienstleistungen definiert. Der Dienstleister erkennt in ihnen den Mehrwert, den er dem Kunden anbieten kann. Es werden Service Level Agreements (SLA) abgeschlossen, in denen die Dienstleistungen beschrieben werden und die Dienstgüte festgelegt wird. Der Anbieter versucht dabei jeden Kundenwunsch zu erfüllen und die SLAs genau an die Anforderungen des Kunden anzupassen.

Produkte: Der Schritt in diese Reifegradstufe wird vollzogen, wenn der Anbieter seine Dienstleistungen nicht mehr speziell auf jeden Kunden zuschneidet, sondern im Voraus entwickelt und ein Produktportfolio mit vordefinierten Dienstleistungsprodukten zusammenstellt. Die Standardisierung von Dienstleistungen hat eine deutliche Effizienzsteigerung zur Folge, da die Erbringungsprozesse auf wenige, klar definierte Dienstleistungsprodukte optimiert werden können. Dafür büßt der Anbieter die Anpassungsfähigkeit seiner Dienstleistungen an spezielle Kundenwünsche ein. Um diesem negativen Effekt entgegenzuwirken werden viele Dienstleistungen konfigurierbar gestaltet, d.h. die Dienstleistung selbst und damit auch ihr Erbringungsprozess ist standardisiert, der Kunde kann jedoch die Dienstgüte innerhalb definierter Grenzen anpassen.

Markt: Auf der höchsten Reifegradstufe ist der Dienstleistungsanbieter am freien Markt positioniert. Die Entwicklung von Reifegradstufe 4 auf 5 geschieht durch die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen des Marktes sowie dem Wettbewerb.

Die fünf Stufen im Reifegradmodell SPMM

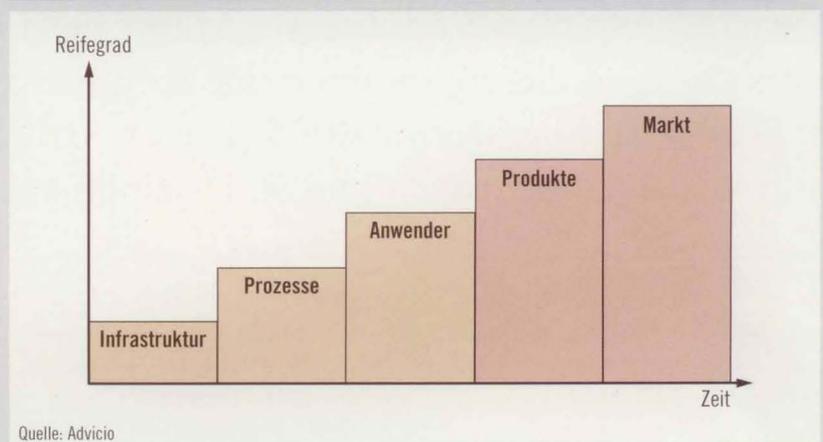
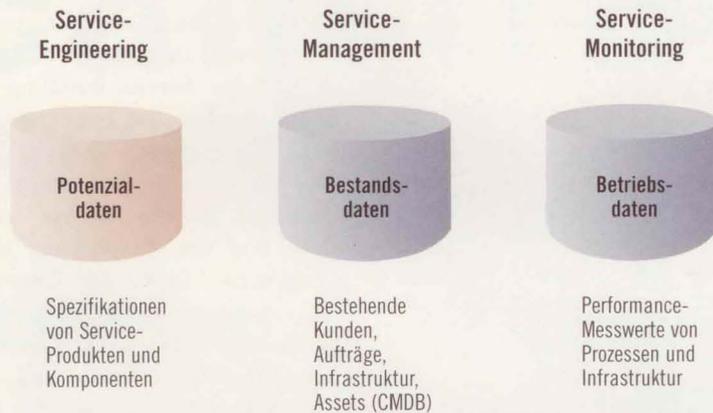


Bild 1: Advicios Reifegradmodell SPMM beschreibt Entwicklungsstufen im Reifegrad von IT-Dienstleistern. Die meisten Unternehmen befinden sich heute im Mittelfeld.

entwickelt werden. Er profitiert auf diese Weise von den neuesten wirtschaftlichen, technischen und wissenschaftlichen Fortschritten. Siemens Business Services hat in einem Workshop beispielhaft diesen Innovations-

prozess vorgestellt. Anhand ausgewählter Beispiele wurde gezeigt, wie Portfolio-Innovation als mehrschichtiger Prozess aus Trendforschung, Benchmarking und Modularisierung gesteuert werden kann.

Drei Arten von Service-bezogenen Daten



Quelle: Advicio

Bild 2: Bestandsdaten, beispielsweise Inventar und Verträge (SLAs), sowie Bewegungsdaten, etwa Trouble Tickets und Performance Reports, werden heute umfassend erhoben. Dagegen beginnen IT-Dienstleister erst jetzt, ihr Potenzial in Service-Katalogen zu spezifizieren.

Make or Buy?

Portfoliomanagement beinhaltet aber auch die Entscheidung darüber, welche Services bzw. Service-Komponenten ein IT-Dienstleister nicht erbringen möchte. Werden Sie dennoch als Teile größerer Dienstleistungen benötigt, so können diese Teilleistungen von externen Lieferanten eingekauft und in die eigenen Dienstleistungen integriert werden.

Wertschöpfungsnetzwerke entstehen, bei denen sich jeder Partner auf seine Kernkompetenz konzentriert und seine Teilleistungen „best in class“ erbringt. Wie Dr. Christian Krämer von DeTeCon in seinem Vortrag betont, ist das Management solcher Partnerbeziehungen für viele IT-Dienstleister ein neues Feld. Er warnt davor, kurzfristige Vorteile gegenüber einer langfristigen Win-Win-Beziehung vorzuziehen.

Das Einkaufen kann im Extremfall dazu führen, dass ein IT-Dienstleister überhaupt keine IT-Infrastruktur selbst betreibt. Ein solcher Service-Integrator, so wird dieses Geschäftsmodell genannt, erzielt seine Wertschöpfung dadurch, dass er eingekaufte Service-Komponenten so aufeinander abstimmt (integriert), dass für einen Kunden eine optimale Service-Konfiguration entsteht. Die Dienstleistung des Service-Integrators besteht im



“Der Standort Deutschland bietet hervorragende Voraussetzungen zur Erbringung qualitativ hochwertiger IT-Dienstleistungen. Es bestehen jedoch nach wie vor Defizite, wenn es darum geht, vorhandene Potenziale systematisch zu erschließen und gezielt in wettbewerbsfähige Dienstleistungsprodukte umzusetzen.“

Prof. Hans-Jörg Bullinger,
Präsident der Fraunhofer Gesellschaft

Chefredakteur:
Ulrich Parthier (-14)

Redaktion:
Silvia Parthier (-26)

Redaktionsassistentin und Sonderdrucke:
Petra Lemke (-10)

Autoren dieser Ausgabe:
Martin Besemann, Ingolf Bienert, Tonio Grawe,
Hans Michael Köferl, Norbert Munz, Ulrich Parthier,
Lars Schwarze, Dietmar Spehr

Anschrift von Verlag und Redaktion:
IT Verlag für Informationstechnik GmbH,
Mühlweg 2b, 82054 Sauerlach,
Postfach 1128, 82050 Sauerlach
Tel.: 08104-6494-0, Fax: 08104-6494-22
E-Mail für Leserbriefe: IT-Management@IT-Verlag.de
Homepage: <http://www.IT-Verlag.de>

Alle Autoren erreichen Sie über die Redaktion. Wir reichen Ihre Anfragen gerne an die Autoren weiter.

Manuskripteinsendungen: Für eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Sie müssen frei sein von Rechten Dritter. Mit der Einsendung erteilt der Verfasser die Genehmigung zum kostenlosen weiteren Abdruck in allen Publikationen des Verlages. Für die mit Namen oder Signatur des Verfassers gekennzeichneten Beiträge haftet der Verlag nicht. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzung, Nachdruck, Vervielfältigung sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für Fehler im Text, in Schaltbildern, Skizzen, Listings und dergleichen, die zum Nichtfunktionieren oder eventuell zur Beschädigung von Bauelementen oder Programmteilen führen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Sämtliche Veröffentlichungen erfolgen ohne Berücksichtigung eines eventuellen Patentschutzes. Ferner werden Warennamen ohne Gewährleistung in freier Verwendung benutzt.

Herausgeberin: Dipl.-Volkswirtin Silvia Parthier

Grafische Konzeption, Illustrationen, DTP:
G&K Design: Andreas Kreutz, Fiona Kreutz-Göldenpfennig
www.magazinemaker.de

Anzeigenpreise: Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 12 vom Dezember 2004

Anzeigenverkauf: Hans-Jürgen Schellhase
Mittermayrstraße 29, 80796 München
Tel.: 089 30765774, Fax: 089 30765778
E-Mail: schellhase@it-verlag.de

Anzeigenverkauf Großbritannien:
CGA Greg Corbett Associates Ltd.
International Media Sales
5 Lower Belgrave Street London SW1W 0NR
Tel.: +44 20 7730 60 33
Fax: +44 20 7730 66 28
E-Mail: gca@gca-international.co.uk

Anzeigenverkauf USA:
Media Passport Inc.
Elisa Benincaso
23 Elm Street
Petersborough, NH 03458
Tel.: 001-603-924-8800

Objektleitung: Ulrich Parthier (-14)

ISSN-Nummer: 0945-9650

Erscheinungsweise: monatlich
Verkaufspreis: Einzelheft 10 Euro (Inland), Jahresabonnement 100 Euro (Inland), 110 Euro (Ausland), Probe-Abonnement für drei Ausgaben 15 Euro.

Bankverbindung: VRB Oberhaching-Wolfratshausen eG,
BLZ 701 664 86, Kontonummer 25-23752

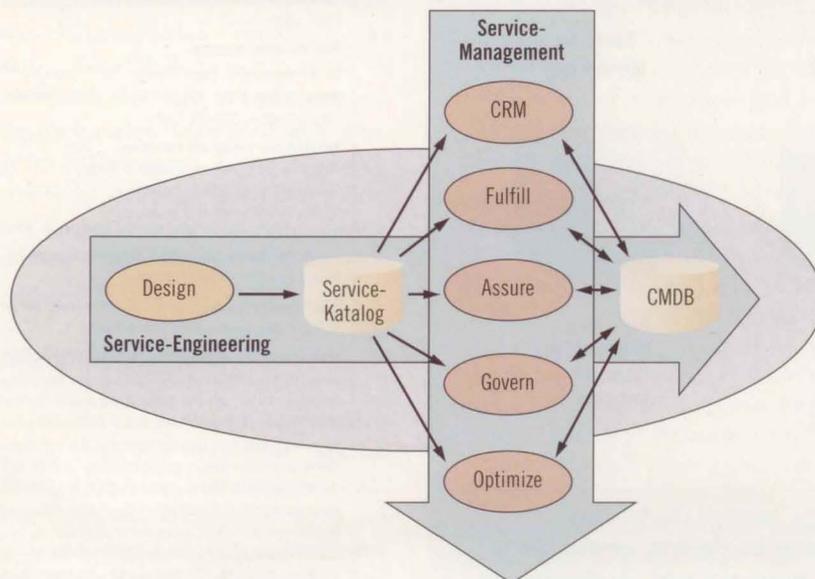
Beteiligungsverhältnisse nach § 8, Absatz 3 des Gesetzes über die Presse vom 8.10.1949: Je 50% des Gesellschafterkapitals halten Silvia und Ulrich Parthier, Sauerlach.

Abonnementservice: Das Abonnement ist beim Verlag mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist zum Ende des Bezugszeitraumes kündbar. Sollte die Zeitschrift aus Gründen, die nicht vom Verlag zu vertreten sind, nicht geliefert werden können, besteht kein Anspruch auf Nachlieferung oder Erstattung vorausbezahlter Bezugsgelder.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Zusammenhang von IT-Service-Engineering und IT-Service Management



Quelle: ICS

Bild 3: Die unterschiedlichen Aufgaben im IT-Service-Management greifen immer wieder auf die Spezifikationen aus dem IT-Service-Engineering zurück.

wesentlichen aus dem Partnermanagement. Die Rolle des Service-Integrators hat zum Beispiel der interne IT-Dienstleister von Unternehmen, die selektives Outsourcing machen. Es gibt aber auch am freien Markt agierende IT-Dienstleister, die dieses Modell betreiben. Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist Vanco, ein Anbieter von Netzwerk-Services ohne eigenes Netz. Stephan Kann berichtet, wie Vanco das weltweite Siemens-Netzwerk als Service-Integrator betreibt. Dieses anschauliche Beispiel zeigt: Das Outsourcing von Teilleistungen sehr erfolgreich sein kann, wenn man mit der Kernkompetenz die Service-Integration betreibt.

Vermarktung

Je nachdem wie sich ein IT-Dienstleister am Markt aufstellen möchte und welche Rolle IT-Dienstleistungen dabei spielen, kann das Bilden von Leistungspaketen eine unterstützende Marketingmethode sein. Dr. Tilo Böhmann von der TU München hat deren Einsatz bei IT-Dienstleistern in einer Expertenstudie untersucht und empfiehlt das Schnüren von Leistungspaketen. Durch die Verbindung mehrerer Teilleistungen zu einem umfangreichen Service-Paket können sich IT-Dienstleister der direkten Vergleichbarkeit mit dem



„Um eine hohe Servicekultur zu schaffen, muss die IT-Organisation ihre Serviceangebote als Produkte betrachten. Wie bei bewährten Herstellungsverfahren, die ein physikalisches Gut immer wieder auf dieselbe Weise produzieren, sollten Services durch identifizierbare und wiederholbare Prozesse bereitgestellt werden.“

Albert Fuss, ICS

Wettbewerb entziehen. Zudem können weniger gefragte Leistungen oder Commodity-Services mit kleiner Marge durch das Bundling mit neuen Innovationen aufgewertet werden.

Wie das Service-Bundling in der Praxis funktioniert berichtet Thomas Little, Geschäftsbereichsleiter „Hosted Communication“ bei Avaya-Tenovis. Durch die gezielte Analyse der Nachfrage und der Zielwirkung einzelner Leistungen konnte das Unternehmen die Leistungen so bündeln, dass das Service-Portfolio von Kommunikationsdiensten für kleine und mittlere Unternehmen heute für die Kunden wesentlich attraktiver ist.

Produktkonfiguration und Auftragsabwicklung

Die Schnittstelle zwischen IT-Service-Engineering und IT-Service-Management ist bei der Auftragserteilung. Die Spezifikationen der Service-Produkte beschreiben das Potential, das ein Dienstleister hat und machen Vorgaben für die eigentliche Leistungserbringung. Bild 3, eine Darstellung von ICS, stellt den Zusammenhang von IT-Service-Engineering und IT-Service-Management dar.

Mit der Auftragserteilung hat der IT-Dienstleister ein weiteres Geschäftsobjekt neben der Spezifikation: den Auftrag. Der Auftrag mitsamt der kundenspezifischen Konfiguration der IT-Services ist getrennt zu betrachten von den Service-Produkten, welche die Spezifikationen sind. Von daher gibt es eine Assoziation zwischen Service-Produkten und Aufträgen. Aber beides sind eigenständige Objekte, wobei die Spezifikation zu den Potenzialdaten und der Auftrag zu den Bestandsdaten zählt.

Besteht eine Kundenanfrage zu einem spezifizierten IT-Service-Produkt, muss ein Angebot erstellt werden, das eine auf den Kunden zugeschnittene Service-Konfiguration umfasst. Wird der Auftrag erteilt, sollte die Auftragsabwicklung möglichst zügig erfolgen. Für diese Phasen des Service-Lebenszyklus wurden bei der Konferenz gleich zwei unterschiedliche Lösungen im Rahmen von Workshops demonstriert: T-Systems und Materna zeigten, wie die Service-Konfiguration im Vertriebspro-

Der Service Lifecycle



Bild 4: Durch historisch gewachsene IT-Services sind gerade die frühen Phasen im Lebenszyklus der IT-Services bei IT-Dienstleistern noch weniger ausgeprägt.

zess werkzeuggestützt durchgeführt werden kann. Hochwertige IT-Services müssen oft an individuelle Anforderungen von Kunden angepasst werden. Dafür sieht die Service-Architektur Varianten und konfigurierbare Service-Produkte vor. Durch die Komplexität konfigurierbarer Services ist es aufwendig, dem Kunden eine passende Lösung anzubieten. Insbesondere bei Bestandskunden können neue Aufträge zu Änderungen bestehender IT-Services führen. Abhängigkeiten müssen geprüft werden – das Change Management nach ITIL muss involviert werden. Diese Vorgänge können durch den Produktkonfigurator, der von T-Systems und Materna gemeinsam entwickelt wurde, unterstützt werden.

ICS hat in einem weiteren Workshop gezeigt, wie IT-Anbieter mit der Lösung ‚Continuity SMC‘ entsprechend der individuellen Angebote ihr Business optimal steuern und überwachen können. Die Angebotsphase und die Auftragsabwicklung sind äußerst wichtig, denn neue Kunden gewinnen jetzt den ersten Eindruck vom Anbieter. Während in der Praxis die Betriebsprozesse strukturiert und werkzeuggestützt ablaufen, sind gerade die Tätigkeiten zur Angebotserstellung und zur Auftragsabwicklung vom Wissen und Engagement einzelner Mitarbeiter ab-



„Durch die systematische Entwicklung von ICT Services können Serviceprovider ihren Kunden höherwertige Services kostengünstiger anbieten. Dynamische Services passen sich dem individuellen Bedarf des Kunden an. So können Unternehmen schnell und flexibel auf Veränderungen der Marktsituation reagieren.“

*Dr. Stephan Verclas, Leiter Portfolio, Solution & Innovation Management
T-Systems International*

hängig. Service-Angebote mit Multi-Sourcing-Beteiligung sind zeitaufwändig zu erstellen und umzusetzen. Bei komplexen, kundenindividuell konfigurierbaren IT-Services sind die Prozesse der Auftragsabwicklung jeweils service-spezifisch.

Die gesteuerte und teilautomatisierte Abwicklung der Tätigkeiten von der Angebotserstellung und Auftragsabwicklung über die Konfiguration bis zur Provisionierung (Einrichtung) von IT-Services ist eine beachtliche Herausforderung für das IT-Service-Engineering. Der Aufwand zur Automatisierung dieser Prozesse rentiert sich aber schon bei relativ geringen Wiederholungsfrequenzen, denn Fehler werden unwahrscheinlicher und die Laufzeit des Prozesses kann sicher abgeschätzt und überwacht werden.

Ein Beispiel für IT-Services, die ohne gesteuerte Prozessabwicklung kaum erbracht werden könnten, sind die Dynamic Services von T-Systems. Markus Feldhaus und Harald Walser stellen vor, wie diese IT-Services entwickelt wurden, mit denen auf Anforderung Speicherkapazitäten und Prozessorleistung bereitgestellt werden können (siehe auch [2]).

Fazit

Wenngleich der alte Marketingslogan „es gibt viel zu tun, ...“ den meisten Teilnehmern am Schluss der Tagung durch den Kopf ging, kann man als Fazit doch festhalten: Die ingenieurmäßige Entwicklung und Bereitstellung von IT-Dienstleistungen wird für alle IT-Dienstleister in den nächsten Jahren unverzichtbar.

Tonio Grawe
tonio.grawe@advicio.com
www.it-service-engineering.de

Literatur

- [1] Konferenzordner IT-Service-Engineering 2005, Bitkom Servicegesellschaft und IT Verlag, 2005
- [2] Harald Lutz: Flexibles IT-Outtasking durch Dynamic Service: Dynamik pur. In: IT Management, 7/8 2005, Seite 60ff