

IT Service Management

Masterstudium "IT Management"

2. Semester, SS 2014

Dipl. BW (FH) Christian Philipp

Dipl. BW (FH) Marcus Römer

Service Strategy

Grundlagen und Modelle
Strategy Management for IT Services
Financial Management for IT Services
Service Portfolio Management
Demand Management
Business Relationship Management



Was ist eine Strategy?



[Intro](#) [Grundkonzepte](#) [Aktivitäten](#) [Funktionen und Prozesse](#) [Definitionen](#)

→ Das Ziel einer Service Strategie ist es, die Wettbewerber zu identifizieren und mit ihnen durch Profilierung gegenüber Übrigen sowie durch die Lieferung überlegener Leistungen zu konkurrieren.

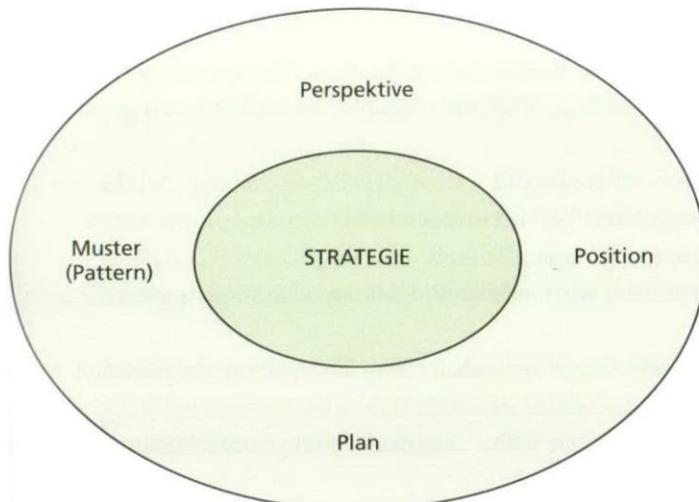
ITIL zitiert die folgenden Bausteine:

- Marktfokus
- Differenzierende Fähigkeiten
- Performance Anatomie

Strategie ist ein aus dem Militärwesen stammender Begriff, in dem sie vorwiegend als die Verteilung und Anwendung militärischer Ressourcen zu Erreichung der Ziele eines Plans definiert wird.

- **Marktfokus** – zu wissen, wo und wie man im Wettbewerb steht
- **Differenzierende Fähigkeiten** – unterscheidbare und profitable Assets schaffen, die das Business schätzt
- **Performance-Anatomie** – organisationale Standpunkte, die messbar und plausibel sind, wie die Betrachtung von Services als strategische Assets, bei dem konstante Verbesserung notwendig ist.

Die vier P der Strategie



Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Die 4P's (basierend auf Mintzberg, 1994)

- **Perspektive** – eine klare Vision und einen Fokus haben
- **Position** – eine klare Haltung einzunehmen
- **Plan** – eine präzise Absicht dazu zu formulieren, wie sich die Organisation selbst entwickeln soll
- **Pattern** – Kontinuität in Entscheidungen und Maßnahmen beizubehalten

Perspektive

Strategie ist Perspektive, da sie einer Organisation Vision und Fokus bietet. Sie bestimmt die besonderen Charakteristika des Service Providers und seiner Interaktionen mit dem Kunden.

Position

Strategie ist Position, da sie die Entscheidungen bietet, die gewährleisten, dass die Services in einem bestimmten Markt angeboten werden. Es ist grundlegend, dass ein Service Provider sich seiner Position im Markt bewusst ist.

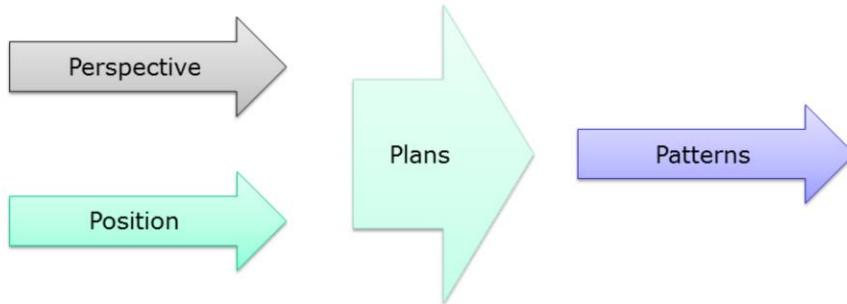
Plan

Strategie ist Plan, da sie vorschreibt, wie eine Organisation eine Entwicklung handhabt.

Muster

Strategie ist ein Muster, da sie die Aktivitäten innerhalb des zugewiesenen Zeitrahmens anordnet.

Die vier P der Strategie



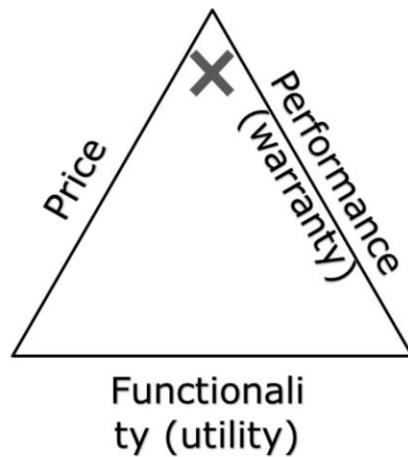
Perspective describes the vision and direction of the organization. A strategic perspective articulates what the business of the organization is, how it interacts with the customer and how its services or products will be provided. A perspective cements a service provider's distinctiveness in the minds of the employees and customers.

Positions describe how the service provider intends to compete against other service providers in the market. The position refers to the attributes and capabilities that the service provider has that sets them apart from their competitors. Positions could be based on value or low cost, specialized services or providing an inclusive range of services, knowledge of a customer environment or industry variables.

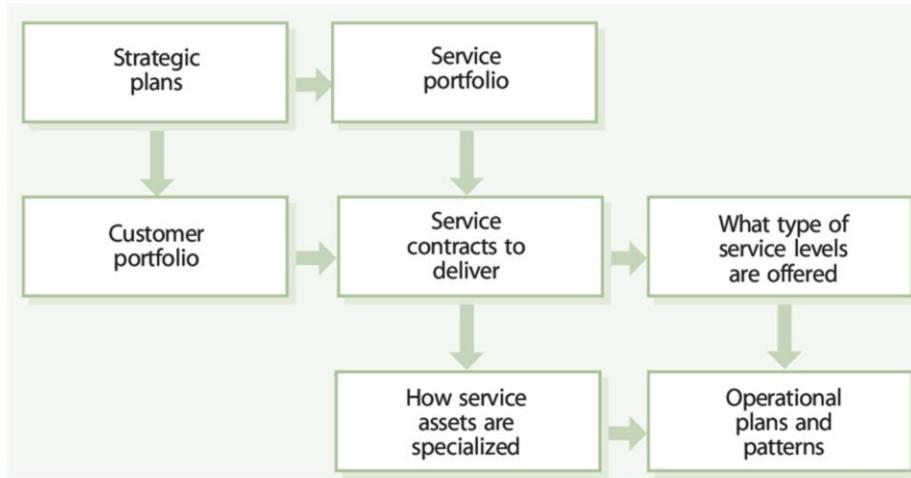
Plans describe how the service provider will transition from their current situation to their desired situation. Plans describe the activities that the service provider will need to take to be able to achieve their perspective and positions.

Patterns describe the ongoing, repeatable actions that a service provider will have to perform in order to continue to meet its strategic objectives.

Die vier P der Strategie



Strategie als Plan



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Strategisch denken und handeln:

- Strategische Assets einsetzen,
- Service Management zum strategischen Asset machen,
- Beziehungen zwischen Services, Systemen oder Prozessen und
- den Business-Modellen, Strategien oder Zielen, die sie unterstützen, nachvollziehen

Entscheidende Fragen, die durch eine Service Strategy beantwortet werden müssen:

- WELCHE Services sollen wir WEM anbieten?
- Wie unterscheiden wir uns von Mitbewerbern?
- Wie gewinnen unsere Kunden Wert durch unsere Services?
- Wie bringen wir unseren eigenen Organisation Wert?
- Wie erstellen wir einen Business Case für strategische Investitionen?
- Wie kann Financial Management die Wertschöpfung darstellen und steuern?
- Wie definieren wir „Servicequalität“?

Grundlegende Ideen



Intro **Grundkonzepte** Aktivitäten Funktionen und Prozesse Definitionen

Services müssen NÜTZLICH und BRAUCHBAR sein (**„Service Utility“**)

Services müssen ZUVERLÄSSIG sein und GEWÄHRLEISTET werden
(**„Service Warranty“**)

„Service Utility“ bringt dem Kunden Nutzen durch Steigerung seiner Produktivität und durch die unterbrechungslose Ausführung der Geschäftsprozesse, und dient außerdem der Minimierung von Auswirkungen durch Störungen und ermöglicht den Kunden Mobilität und Unabhängigkeit von zeitlichen Beschränkungen.

„Service Warranty“ sorgt für die Verfügbarkeit, Kapazität, IT Security und IT Service Continuity.

ITIL Definition von Service Utility und Service Warranty:

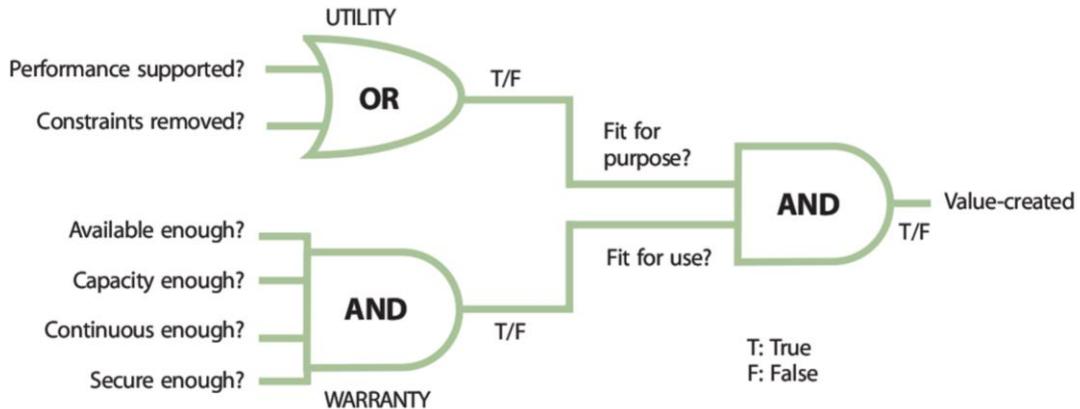
Service Utility:

Die Funktionalität eines IT Service aus der Perspektive des Kunden. Der Business-Wert eines IT Service setzt sich aus dem Service Utility („was‘ der Service tut) und der Service Warranty („wie gut‘ der Service das ausführt) zusammen.

Service Warranty:

Die Zusicherung, dass ein IT Service den vereinbarten Anforderungen gerecht wird. Dabei kann es sich sowohl um eine formale Vereinbarung wie ein Service Level Agreement oder einen Vertrag als auch um eine Marketingbotschaft oder ein bestimmtes Markenimage handeln. Der Business-Wert eines IT Service setzt sich aus dem Service Utility („was‘ der Service tut) und der Service Warranty („wie gut‘ der Service das ausführt) zusammen.

Logik der Wertschöpfung durch Services



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Logische Kette der Wertschöpfung durch Services

Kunden können keinen Nutzen aus etwas ziehen, das zwar zweckmäßig, aber nicht einsatzfähig ist und umgekehrt. Es ist sinnvoll, die logische Kette der Utility von der logischen Kette der Warranty zum Zweck des Designs, der Entwicklung und der Verbesserung zu trennen (siehe Abbildung). Wenn alle getrennt steuerbaren Impulse berücksichtigt werden, ist ein breiteres Lösungsangebot für die Problematik bei der Erstellung, Pflege und Steigerung von Werten möglich.

Grundbegriffe

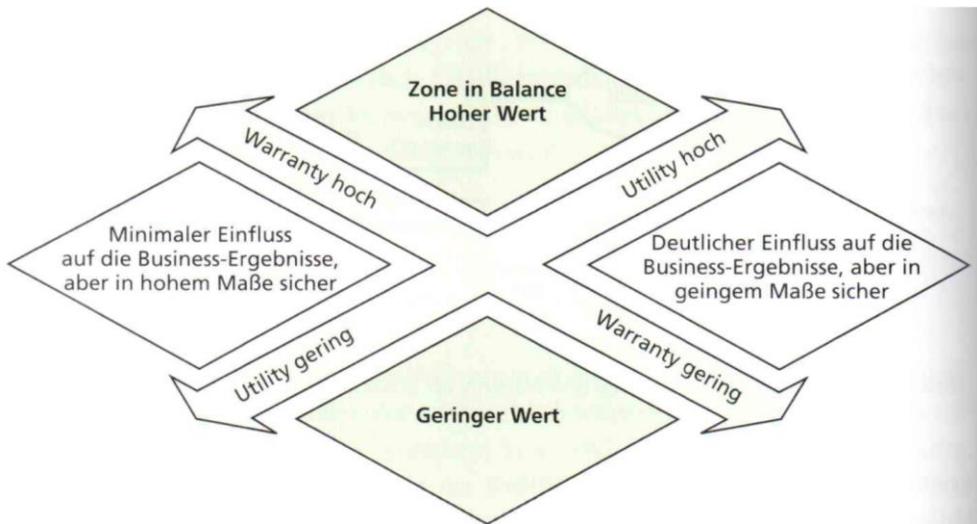
UTILITY:

Funktionalität, Nutzen, Zweckmässigkeit, "das, was ein Service/ein Produkt tun oder können soll"

WARRANTY:

Gewährleistung, Zusage, Garantie über die Einsatzfähigkeit, also dass ein Service/ein Produkt den vereinbarten Anforderungen entspricht

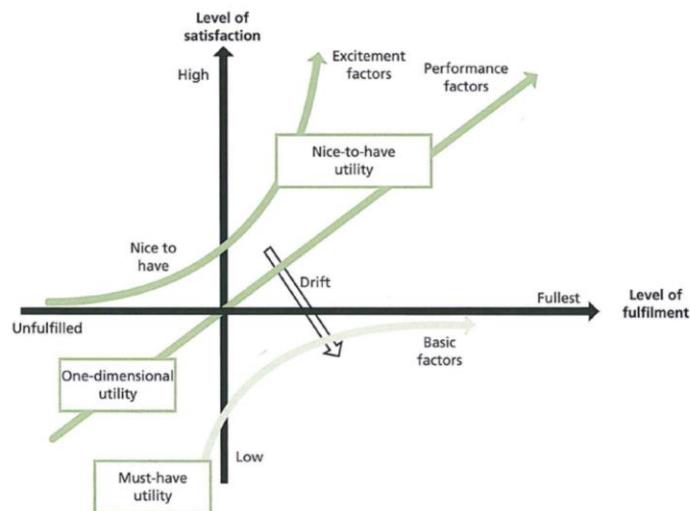
Wirkung von Utility und Warranty auf Kunden Assets



Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

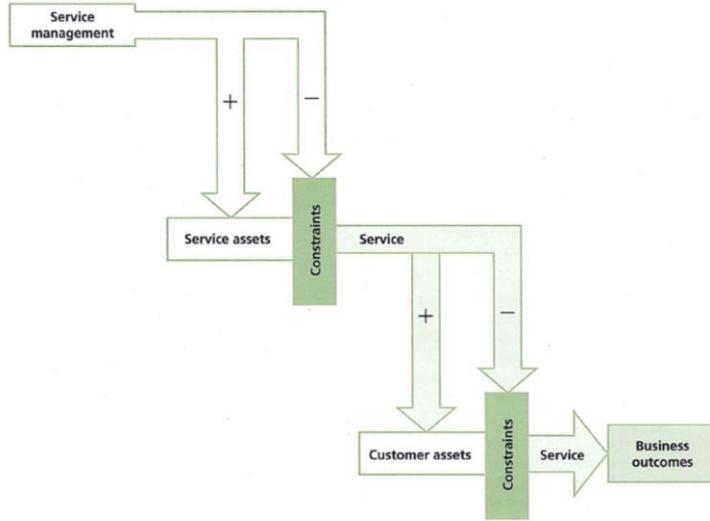
Wertschöpfung ist eine Kombination der Wirkungen von Nutzen (Utility) und Zusicherung (Warranty). Beide sind notwendig, um für Kunden einen Mehrwert zu schaffen.

Wahrnehmung von Utility und Kundenzufriedenheit



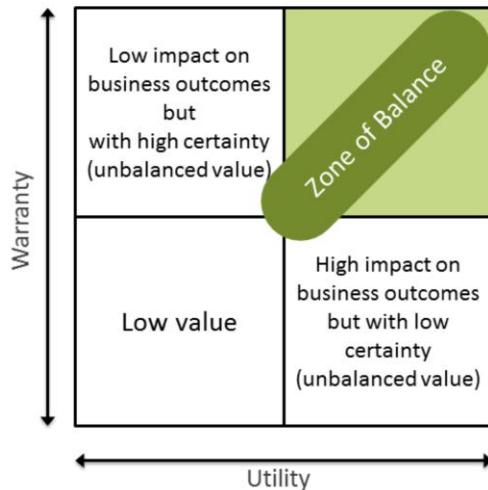
Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Service Management optimiert Nutzung von Service Assets



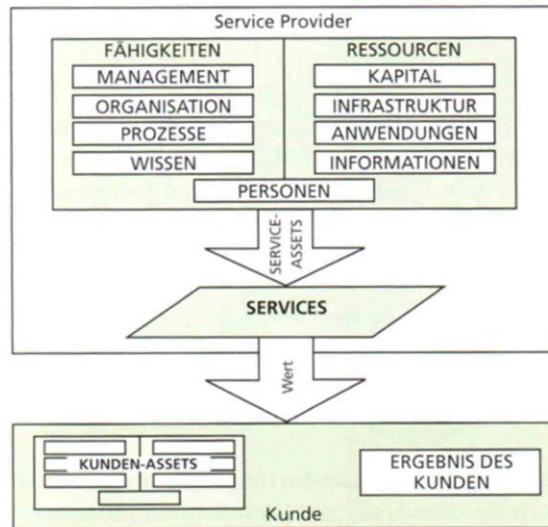
Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Kombinierter Effekt von Utility und Warranty auf Kunden Assets



Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Service-Assets als Basis für Wertschöpfung



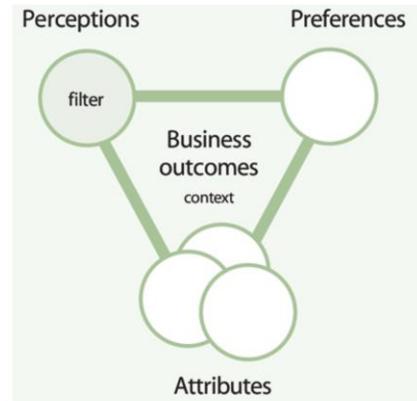
Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Ressourcen und Fähigkeiten sind Asset-Typen. Organisationen verwenden sie, um Wert in Form von Produkten und Services zu erzeugen.

Fähigkeiten werden im Laufe der Zeit entwickelt; ihre Entwicklung wird durch einen breiten und tiefen Erfahrungsschatz erweitert, der durch die Anzahl und Verschiedenartigkeit der Kunden, Markträume, Verträge und Services gewonnen wird.

Fähigkeiten selbst können ohne geeignete und entsprechende Ressourcen keinen Wert erzeugen. Fähigkeiten wie das Capacity Management und Availability Management werden beispielsweise für das Performance- und Auslastungsmanagement für Prozesse, Anwendungen und die Infrastruktur verwendet, um eine effektive Bereitstellung der Service Levels sicher zu stellen.

- Was der Kunde wertschätzt, unterscheidet sich häufig von dem, was die IT-Organisationen bereitstellen!
- Eigenschaften (Attributes), Wahrnehmung (Perception), und Präferenzen (Preferences)



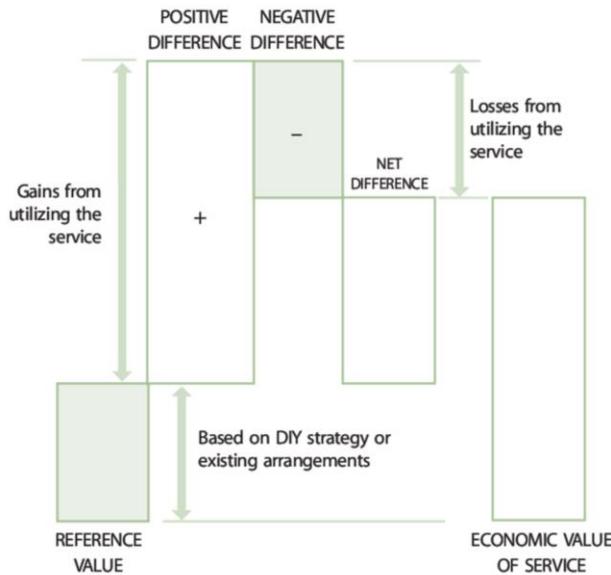
© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Der Wert wird nicht ausschließlich durch die Geschäftsergebnisse des Kunden definiert: Er hängt vor allem auch von der Kundenwahrnehmung ab (siehe Abbildung oben).

Die Wahrnehmung (Perception) des Mehrwerts eines Service wird beeinflusst durch seine Eigenschaften (Attributes), durch aktuelle oder frühere Erfahrungen mit ähnlichen Serviceeigenschaften und durch den Vergleich mit Wettbewerbern oder anderen vergleichbaren Organisationen.

Definition und Differenzierung des Werts passiert in den Köpfen der Kunden!

Ökonomischer Wert



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Kunden kaufen nicht nur "Services", sondern auch die Erfüllung bestimmter Bedürfnisse!

Mehrwert kann auf unterschiedlichen Ebenen geschaffen werden. Dabei kommt es auf die Nettodifferenz an (siehe Abbildung)!

Ökonomischer Wert = Referenzwert + Nettodifferenz

Referenzwert kann vage definiert sein od. auf Fakten basieren. Bsp.: Baseline, welche Kunden für Kosten eines internen Service heranziehen.

Positive Differenz: Gewinne durch Servicenutzung, die aus Utility und Warrenty des Service entstehen.

Negative Differenz: Verluste durch Servicenutzung, die z.B. durch mangelhafte Qualität od. versteckte Kosten entstanden sind.

Was ist unser Business?

Wer ist unser Kunde?

Wodurch wird ein Wert für den Kunden geschaffen?

Was hängt von unseren Services ab?

Wie werden unsere Services genutzt?

Warum sind unsere Services für den Nutzer wertvoll?

Blick von außen ist notwendig - aus der Kundenperspektive!

- Was ist unser Business?
- Wer ist unser Kunde?
- Was schätzt der Kunde?
- Wer ist von unseren Services abhängig?
- Wie verwenden sie unsere Services?
- Warum sind sie nützlich für sie?

Service Provider grenzen sich beispielsweise von Lieferanten durch die Schaffung eines Mehrwerts ab, auch wenn die Service Provider die Anlagen von eben diesen Lieferanten als Assets einsetzen. Diese Abgrenzung kann durch die Bereitstellung von Kommunikationsservices statt von Routern und Switches erfolgen!

Service Provider und Supplier

Service Provider

Eine Organisation, die einem oder mehreren internen Kunden oder externen Kunden Services zur Verfügung stellt

ITIL

Supplier

Eine Drittpartei, die für die Bereitstellung von Waren und Services verantwortlich ist, die für die Erbringung von IT Services benötigt werden.

ITIL

"Service Provider" wird häufig als Kurzform des Begriffs IT Service Provider verwendet.

Zu den "Suppliern" zählen u. a. Hardware- und Softwareanbieter, Netzwerk- und Telekommunikationsanbieter oder Outsourcing-Organisationen.

Arten von Service Providern

- **Typ I: Interner Service Provider**

liefern ihre Services innerhalb ihrer eigenen Unternehmenseinheiten

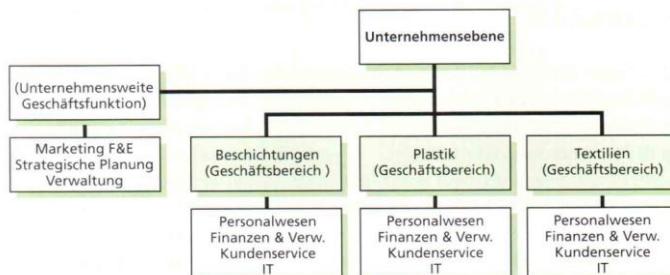
- **Typ II: Shared Service Provider**

liefern ihre Services für mehrere Unternehmenseinheiten, die unter derselben gemeinsamen Strategie operieren

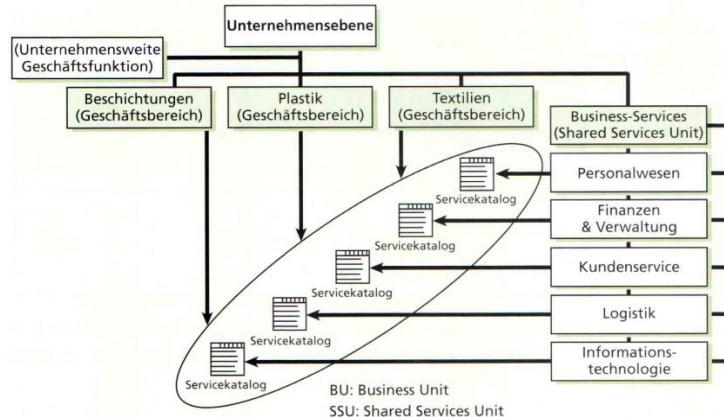
- **Typ III: Externer Service Provider**

liefern Services an Kunden in konkurrierenden Unternehmensfeldern, die flexible Strukturen benötigen

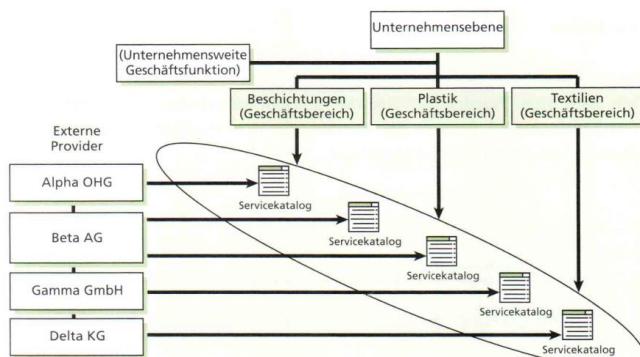
Type I:



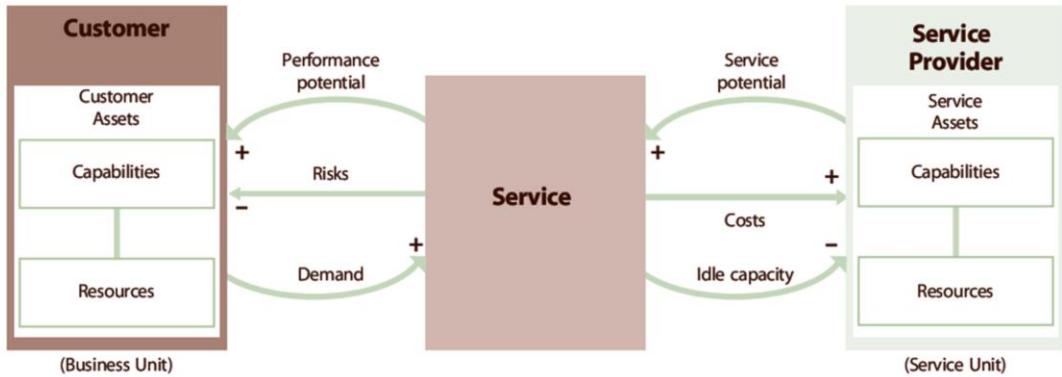
Typ II:



Typ III:

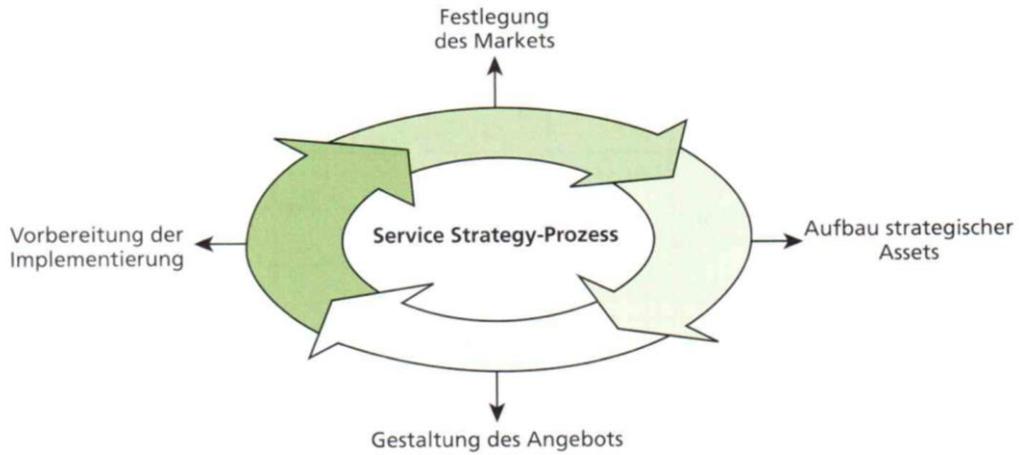


Service Management als Steuerungssystem mit geschlossenem Kreislauf



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Aktivitäten in der Service Strategy



Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

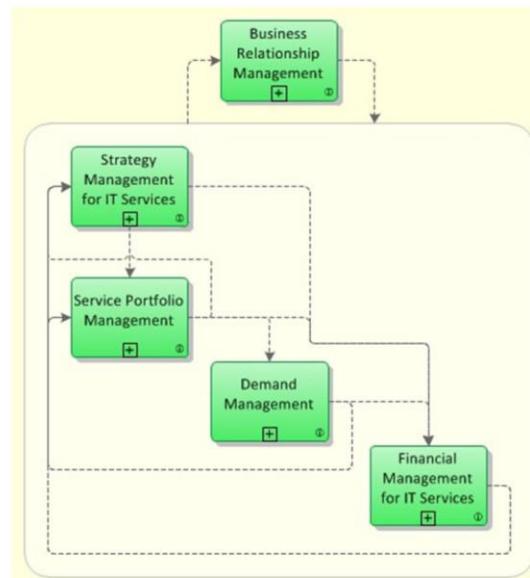
1. Defintion des Marktes

- Den Kunden verstehen
- Die Chancen verstehen
- Die Services klassifizieren und visualisieren

2. Entwicklung des Angebots

3. Entwicklung der strategischen Assets

4. Vorbereitung der Implementierung



Service Strategy processes in ITIL 2011, IT Process Maps GbR

Strategy Management for IT Services Process Objective: To assess the service provider's offerings, capabilities, competitors as well as current and potential market spaces in order to develop a strategy to serve customers. Once the strategy has been defined, Strategy Management for IT Services is also responsible for ensuring the implementation of the strategy.

Service Portfolio Management Process Objective: To manage the service portfolio. Service Portfolio Management ensures that the service provider has the right mix of services to meet required business outcomes at an appropriate level of investment.

Financial Management for IT Services Process Objective: To manage the service provider's budgeting, accounting and charging requirements.

Demand Management Process Objective: To understand, anticipate and influence customer demand for services. Demand Management works with Capacity Management to ensure that the service provider has sufficient capacity to meet the required demand.

Business Relationship Management Process Objective: To maintain a positive relationship with customers. Business Relationship Management identifies the needs of existing and potential customers and ensures that appropriate services are

developed to meet those needs.

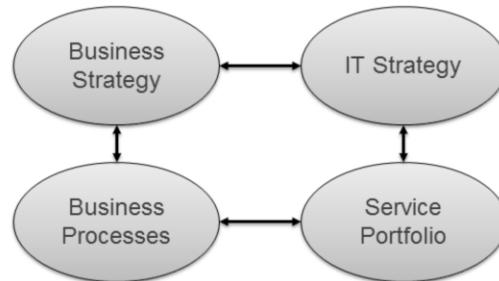
Strategy Management for IT services

Ziele des Strategy Management

Strategy management for IT services is the process of defining and maintaining an organization's perspective, position, plans and patterns with regard to its services and the management of those services.

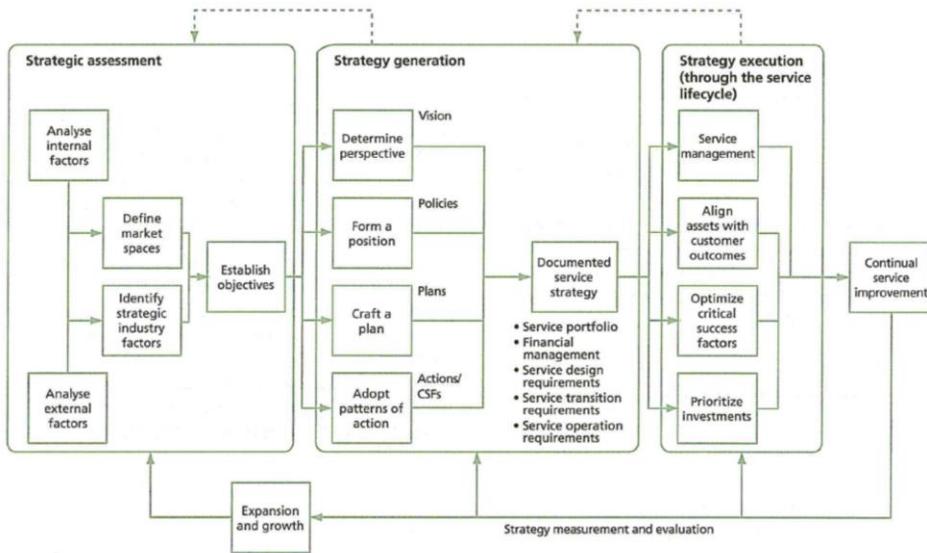
Key message:

A service strategy is a subset of the overall strategy for the organization.



Strategy Management Prozess

Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
 Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.



Financial Management

Wozu dient das Financial Management

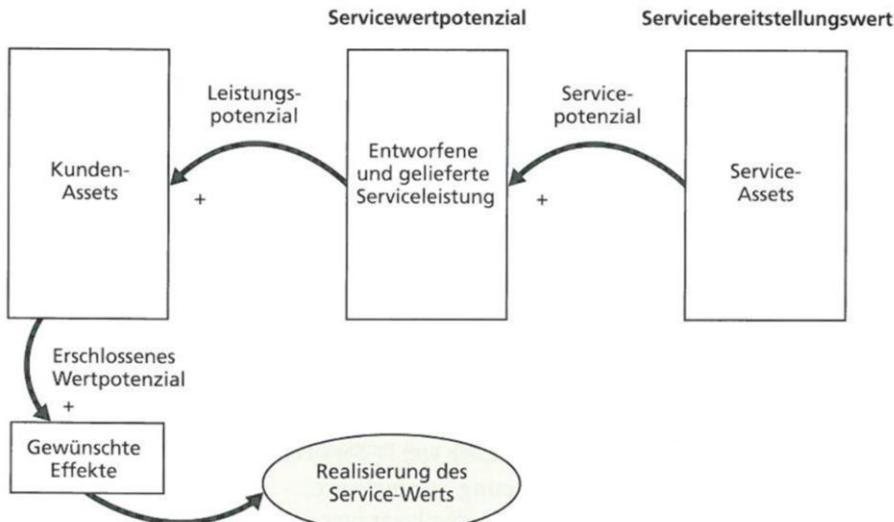


Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.

Das Financial Management stellt sicher, dass die Kosten von IT Services transparent sind und das Business sie versteht. Vorteile hiervon sind:

- **Verbesserte Entscheidungsfindung**
- **Service Portfolio Management**
- **Finanzielle Konformität und Steuerung**
- **Operative Steuerung**
- **Schaffung und Realisierung von Wert**

Service Bewertung

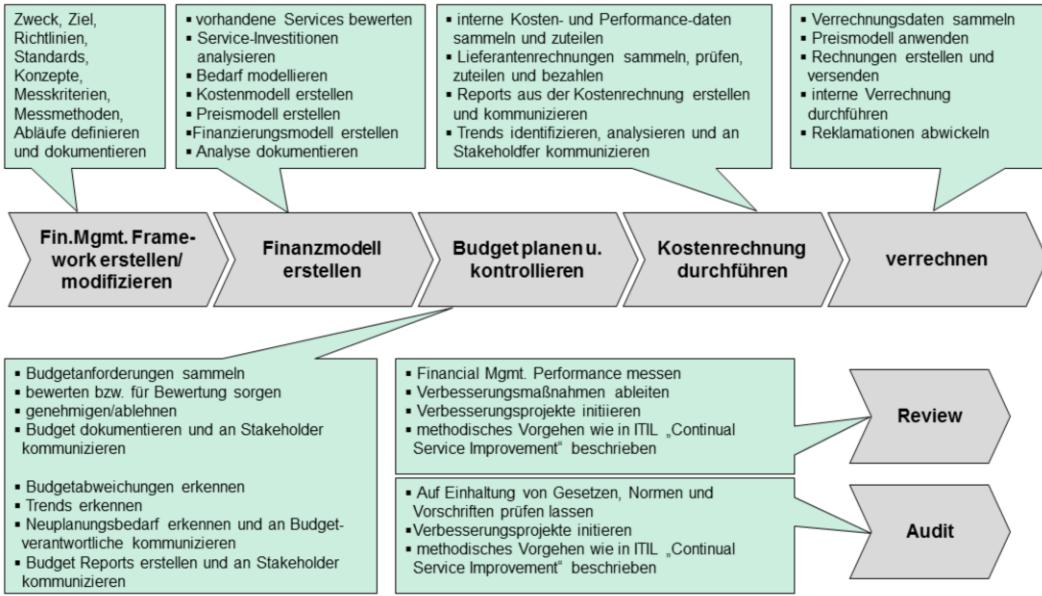


Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Der wichtigste Aspekt der Servicebewertung liegt in der Bestimmung des Wertes eines Service auf einem Niveau, welches das Business als realistisch betrachtet. Dies erlaubt dem Provider, dahingehend einen Einblick zu erlangen, welche Kundeninteressen bedient werden. Ein weiteres Ziel ist das verbesserte Management des Verhaltens von Angebot und Nachfrage.

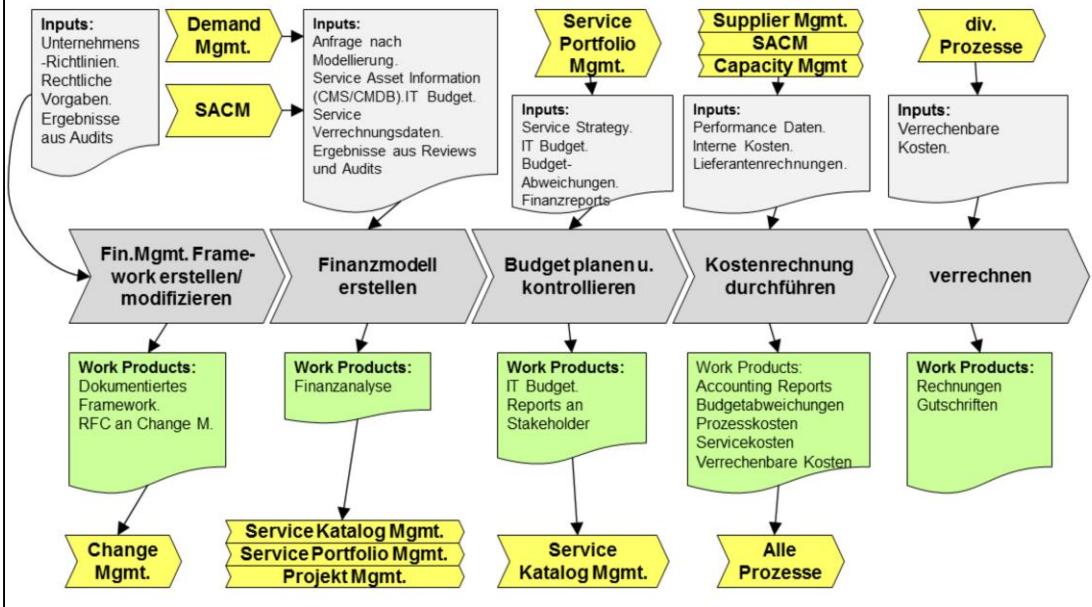
Financial Management für IT Services

Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
 Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.



Financial Management für IT Services

(Schnittstellen, Teil 1)

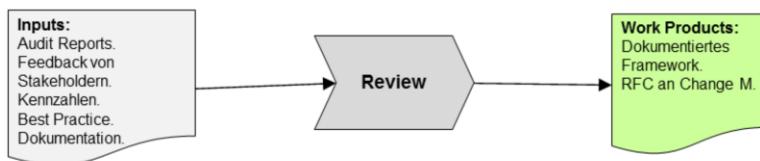


SACM

Service Asset and Configuration Management

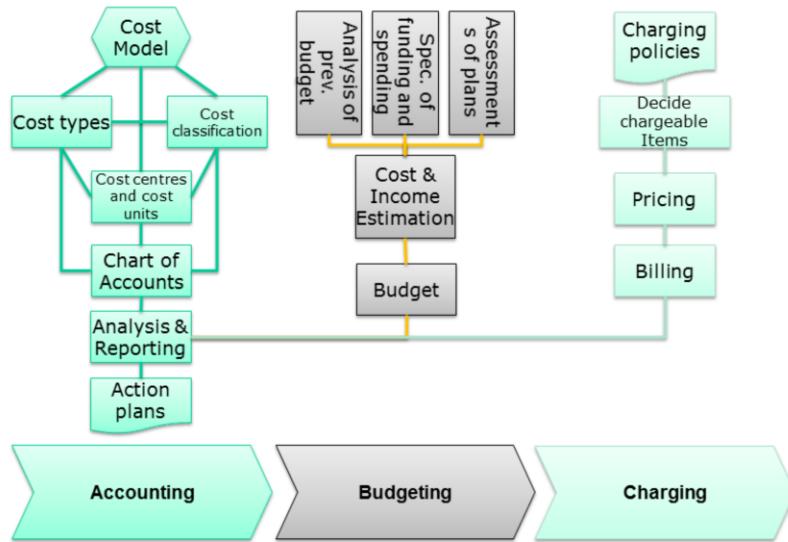
Financial Management für IT Services

(Schnittstellen, Teil 2)

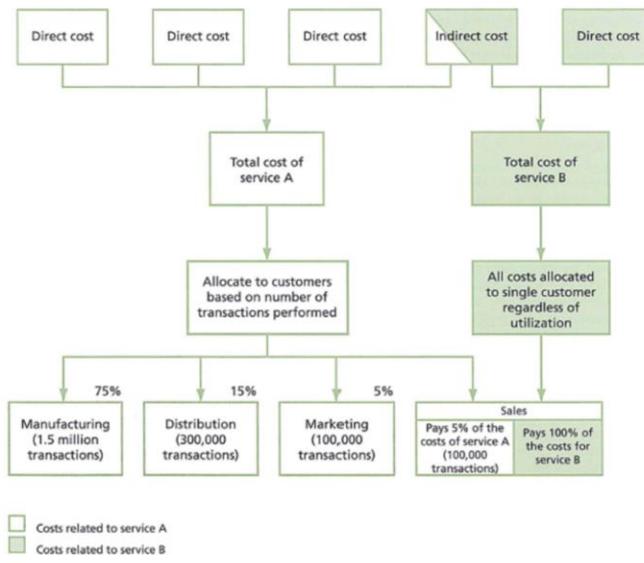


Financial Management Aktivitäten

Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
 Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.



Beispiel eines Kostenmodells



Legend:
 □ Costs related to service A
 □ Costs related to service B

Business Case errechnen – eine wichtige Aufgabe des Product Managers



Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.

... um festzustellen, welche Geschäftsziele von IT Services abhängig sind.

Business case structure

Die Struktur eines Business Case

- A. Einführung
- B. Methoden und Annahmen
- C. Business-Auswirkungen
- D. Risiken und Notfallplanung
- E. Empfehlungen

A. Introduction	Presents the business objectives addressed by the service
B. Methods and assumptions	Defines the boundaries of the business case, such as time period, whose costs and whose benefits
C. Business impacts	The financial and non-financial business case results
D. Risks and contingencies	The probability that alternative results will emerge.
E. Recommendations	Specific actions recommended.

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

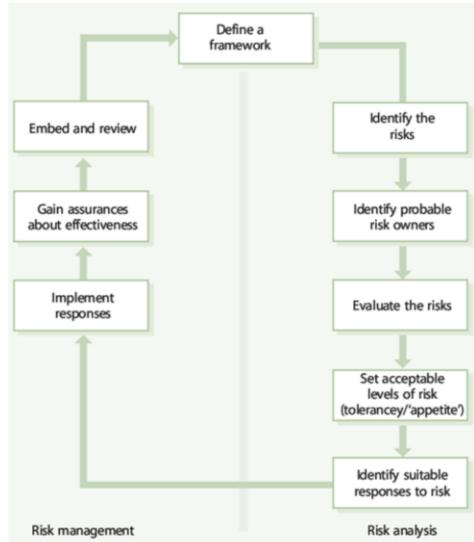
Im Detail:

Die Struktur eines Business Case:

- Einleitung: beschreibt Geschäftsziele und deren Unterstützung durch Services
- Methoden und Annahmen: Kosten, Nutzen, zeitlicher Aspekt
- Business Impact: Monetäre und nicht-monetäre Ergebnisse einer Business Case Berechnung
- Risiken
- Empfehlungen

Beispiel: Ein erfolgreiches Projekt mit dem Ziel, die Fehlerbehebungszeit bei Ausfällen der Applikation X zu verkürzen, wirkt sich auf die Geschäftsziele der Kunden "geringere Kosten" und "verbessertes Image am Markt" aus.

Begriff Risikomanagement



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Die obige Grafik zeigt ein allgemeines Framework für das Risikomanagement.

Risiko: Die Unsicherheit bzgl. des Ergebnisses, ganz gleich ob es sich um eine positive Chance oder eine negative Bedrohung handelt.

Der Umgang mit Risiken erfordert die Identifizierung und Steuerung potenzieller Risiken die sich auf den Erfolg der Business-Ziele einer Organisation auswirken könnten.

Vor allem im Bereich Financial Management sind Methoden zur Risiko-Analyse und zum Risikomanagement zu verwenden.

Service Portfolio Management

Service Portfolio Management: Ziele



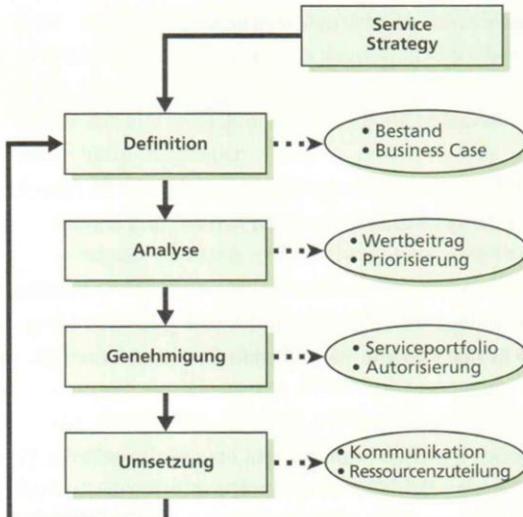
Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.

Das Service Portfolio dient als Framework für die Entscheidungsfindung. Es hilft bei der Beantwortung der folgenden strategischen Fragen

- Warum sollte ein Kunde diesen Service kaufen?
- Warum sollte ein Kunde diesen Service von uns kaufen?
- Was sind die Preise und Verrechnungsmodelle?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen, unsere Prioritäten und unsere Risiken?
- Wie sollten unsere Ressourcen und Fähigkeiten zugewiesen werden?

Service Strategy basierend auf ITILv3, van Haren Publishing, 2008

Service Portfolio-Prozess



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Das SPM ist ein dynamischer und fortwährender Prozess, der die folgenden Arbeitsmethoden umfasst (siehe auch Abbildung):

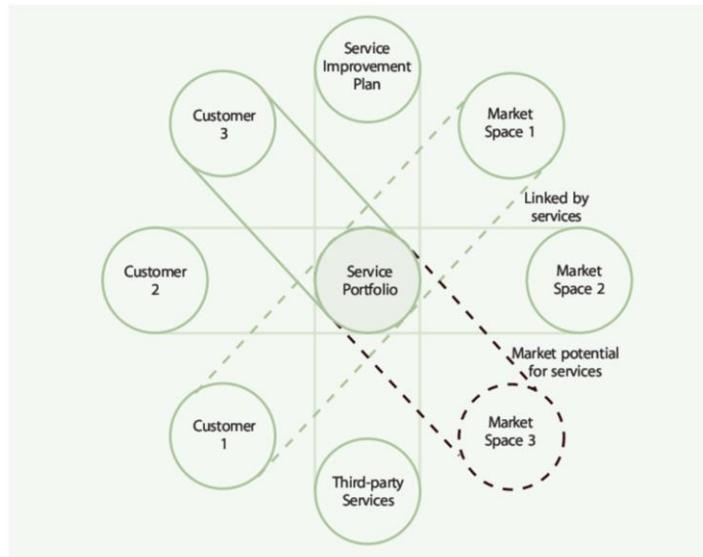
- **Definition** - Erstellung einer Bestandsaufnahme der Services, der Business Cases sowie Validierung der Portfoliodaten. Zur Bestimmung der Kosten des gegenwärtigen Portfolios beginnt man mit der Sammlung von Informationen über alle existierenden und vorgeschlagenen Services. Der SPM-Prozess wird iterativ durchlaufen, so dass in dieser Phase die Bestandsaufnahme der Services nicht einmalig erfolgt, sondern die Daten werden wiederholt überprüft. Jeder Service im Portfolio sollte einen Business Case aufweisen.
- **Analyse** - Maximierung des Portfolio-Wertes, Tuning, Priorisierung und Ausgleich von Angebot und Nachfrage. In dieser Phase werden die strategischen Ziele konkretisiert.
 - Man beginnt mit einer Reihe von Fragen aus der Top-Down-Perspektive wie:
 - Was sind die langfristigen Ziele der Service-Organisation?
 - Welche Services sind für die Realisierung dieser Ziele erforderlich?
 - Welche Fähigkeiten und Ressourcen sind zur Erbringung dieser Services erforderlich? Mit anderen Worten, was sind die vier Ps (Perspektive, Plan, Position, Pattern)

Die Antworten auf diese Fragen bilden die Grundlagen für die Analyse und bestimmen auch das beabsichtigte Ergebnis des SPM. Service-Investitionen müssen in drei strategische Kategorien unterteilt werden:

- **Das Geschäft betreiben (Run the Business, RTB)** - RTB-Investitionen konzentrieren sich auf die Aufrechterhaltung der Service-Produktion.
- **Das Geschäft ausbauen (Grow the Business, GTB)** - GTB-Investitionen sollen den Umfang der Services erweitern.
- **Das Geschäft verändern (Transform the Business, TTB)** - TTB-Investitionen sind zur Eroberung neuer Märkte für Produkte gedacht.
- **Genehmigung** - Fertigstellung des vorgeschlagenen Portfolios, Genehmigung von Services und Ressourcen sowie Treffen von Entscheidungen für die Zukunft. Es gibt sechs verschiedene Ergebnisse: Beibehalten, Ersetzen, Rationalisieren, Umarbeiten, Erneuern und Einstellen.
- **Umsetzung** - Kommunikation von Entscheidungen, Zuteilung von Ressourcen und Ankündigung von Services. Man beginnt mit einer Liste von Entscheidungen und Maßnahmen und kommuniziert diese klar und eindeutig in der Organisation. Diese Entscheidungen müssen mit den Budgetentscheidungen und Finanzplänen in Einklang stehen. Der erwartete Wert eines jeden Service muss in die finanziellen

Prognosen sowie in die Ressourcenplanung integriert werden. Neue Services gehen in die Service Design-Phase über, existierende Services werden im Servicekatalog erneuert.

Service Portfolio



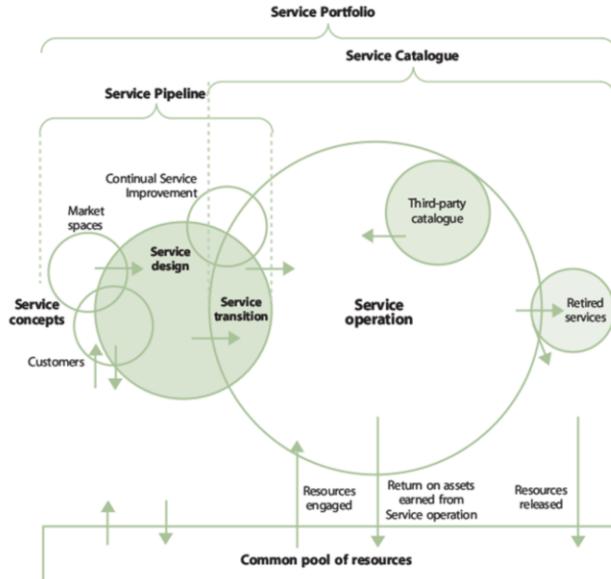
© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Marktraum:

repräsentiert für Service Provider eine Reihe von Gelegenheiten, dem Business eines Kunden durch ein oder mehrere Services einen Mehrwert zu liefern.

Das Serviceportfolio stellt die Verpflichtungen und Investitionen eines Service Providers für alle Kunden und Markträume dar. Dabei werden die aktuellen vertraglichen Verpflichtungen, die Entwicklung neuer Services und Pläne zur kontinuierlichen Serviceverbesserung im Rahmen des CSI berücksichtigt. Das Portfolio umfasst auch Services von Drittparteien, die fester Bestandteil des Serviceangebots an Kunden sind.

Serviceportfolio, -pipeline, -katalog



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

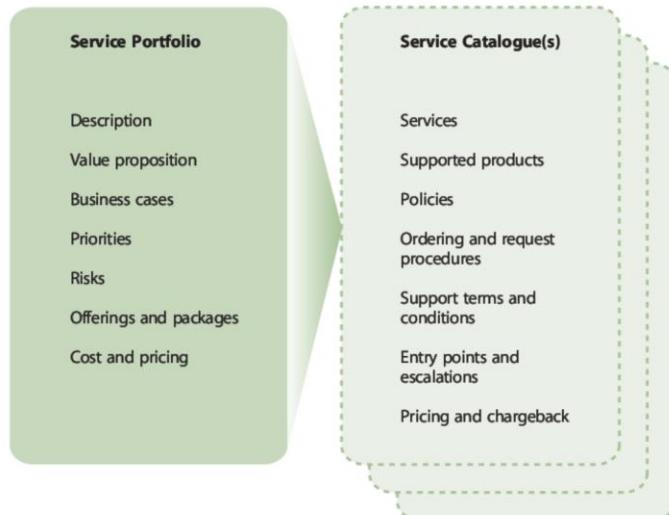
Servicepipeline und Servicekatalog

Mithilfe des Portfolio Management können Manager Investitionen nach Priorität einstufen und die Zuweisung von Ressourcen verbessern. Portfolioänderungen unterliegen Richtlinien und verschiedenen Verfahren. Portfolios führen zu einer gewissen finanziellen Disziplin, die notwendig ist, um Investitionen ohne Wertschöpfungspotenzial zu vermeiden.

Das Serviceportfolio ist in drei Phasen unterteilt: Servicekatalog, Servicepipeline und abgelaufene Services (auch: Stillgelegte Services). Es umfasst alle Ressourcen, die derzeit in den verschiedenen Phasen des Servicelebenszyklus im Einsatz oder freigegeben sind.

- Service Katalog: Jener Teil des Portfolios, der für den Kunden sichtbar ist
- Servicepipeline: enthält Services, die sich für einen bestimmten Markt oder Kunden in der Entwicklung befinden. Diese Services werden nach Abschluss der Design-, Entwicklungs- und Testphase in der Service Transition in Betrieb genommen. Die Pipeline steht für zukünftige Wachstums- und strategische Potenziale des Service Providers
- Stillgelegte/Abgelaufene Services: Services, die eingestellt oder stillgelegt wurden. Die Stilllegung von Services erfolgt im Rahmen der Service Transition. Damit wird sichergestellt, dass alle Verpflichtungen gegenüber dem Kunden erfüllt sind und die Service-Assets aus den Verträgen freigegeben werden. Stillgelegte Services stehen für neue Kunden nicht zur Verfügung (außer es gibt einen speziellen Business Case dafür)

Service Portfolio vs. Service Katalog



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

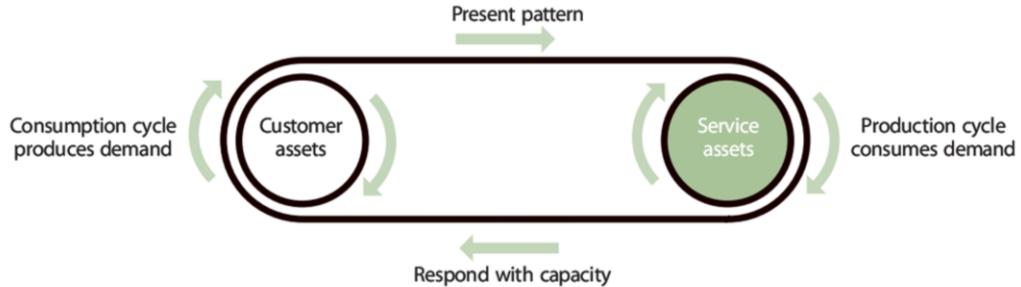
Der Katalog wird aus dem Portfolio abgeleitet und beschreibt die Services für die Kunden. Das Portfolio ist nur für den internen Gebrauch und beschreibt aus einer kaufmännischen Sicht die Services (nicht technisch!)

Demand Management

- Demand Management ist ein kritischer Prozess im Service Lifecylce → Hohes Risikopotential für den Service Provider
- Es ermittelt den Bedarf an Service Leistungen und die dafür erwartete Kapazität
- Eine übernäßige Kapazität verursacht Kosten ohne Wertentstehung für den Kunden → Kunden sind nicht bereit, die Kosten für nicht genutzte Kapazitäten zu tragen
- Eine unzureichende Kapazität wirkt sich auf die Qualität der bereitgestellten Services aus und bremst das Wachstum des Services

→ Steuerung von Kundenbedarfen

Herausforderung des Demand Management



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

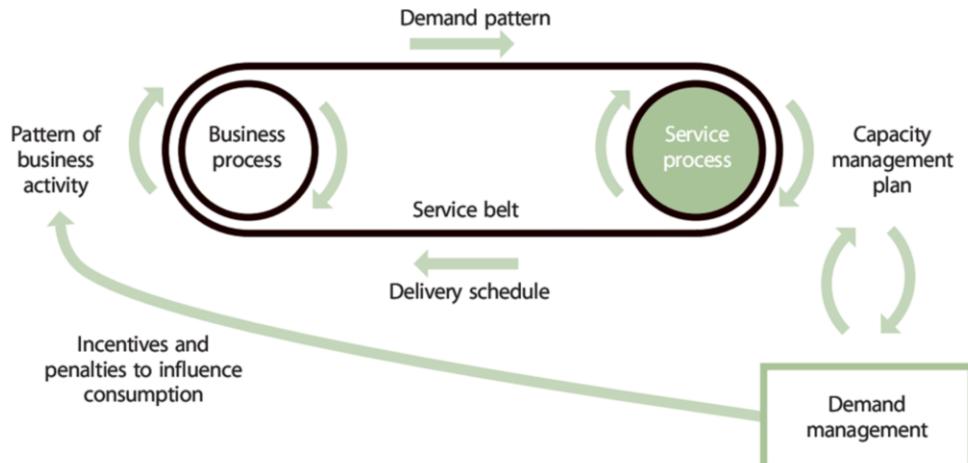
Ein kritischer Aspekt im Service Management, denn Unsicherheit über den Bedarf ist ein hohes Risiko.

Im Gegensatz zu Gütern können Services nicht auf Vorrat produziert werden.

Auch wenn man die Produktion von Services mit "just in time" Produktion vergleicht, sind Bedarf und Kapazität wesentlich enger miteinander verknüpft.

Wie kann man dem Risiko der Über- oder Unterkapazität begegnen? Durch Paketierung von Services, also einer gezielten Angebotsentwicklung.

Aktivitätsbasiertes Demand Management



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

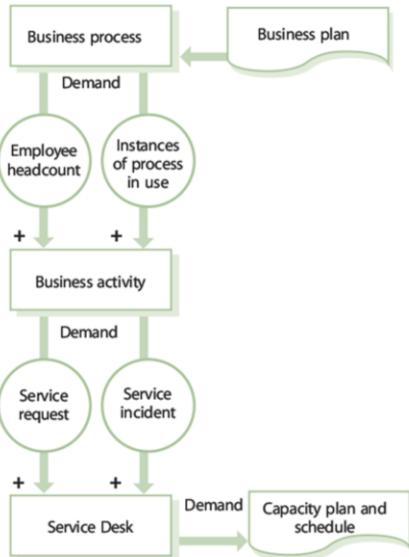
PBA ... Pattern of Business Activity (Business-Aktivitätsmuster)

PBAs beeinflussen die Demand patterns (Bedarfsmuster):

Bsp.: Aus Bestellung (Business-Aktivität) resultieren Anforderungen (Bedarf), die aus dem Bestell-Prozess (Business-Prozess des Kunden) generiert werden.

Analysieren und Beobachten der Aktivitätsmuster der Business-Prozesse macht Vorhersage für Bedarf der Services möglich.

Aktivitätsbasiertes Demand Management



Vorteile von PBA-Analysen

- Mit dem Service Design können Designs entsprechend den Bedarfsmustern optimiert werden
- Der Servicekatalog kann die Bedarfsmuster den entsprechenden Services zuordnen
- Das Service Portfolio Management kann Investitionen in zusätzliche Kapazität, neue Services oder Changes an Services genehmigen
- Die Service Operation kann die Zuweisung von Ressourcen und die Zeitplanung anpassen

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Beispiel: Business Aktivitätsmuster (PBAs)

Intro	Grundkonzepte	Aktivitäten	Funktionen und Prozesse	Definitionen
Strategy Mgt.	Financial Mgt.	Service Portfolio Mgt.	Demand Mgt.	Business Rel. Mgt.
PBA No. 45F Activities				
				Activity Levels
				Hi 3 2 1 Lo NA
Interact with customers remotely (frequency)				x
Interact with customers on-site (frequency)				x
Archive or handle customer information				x
Process sensitive information (privacy)				x
Generate confidential information				x
Provide technical support (frequency)				x
Seek technical assistance				x
Network bandwidth requirements				x
Data storage requirements (volume)				x
Tolerance for delay in service response				x
Seasonal variations in activity				x
Print documents and images				x
Mailing of documents using third-party systems				x
Proces transactions with wireless mobile device				x
Email using wireless device				x
Access work systems during domestic travel				x
Access work systems during overseas travel				x

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Details:

- Steuern den Bedarf an Services möglich
- Kunden-Assets wie Mitarbeiter, Prozesse und Anwendungen generieren BusinessAktivitätsmuster (Pattern of Business Activity, PBAs)
- PBAs werden identifiziert, kodifiziert (siehe obige Abbildung) und prozessübergreifend genutzt, um Klarheit und Detailgenauigkeit zu gewährleisten
- Jedes PBA muss sich grundlegend von den anderen PBAs unterscheiden

Anwenderprofile (User Profiles, UP)

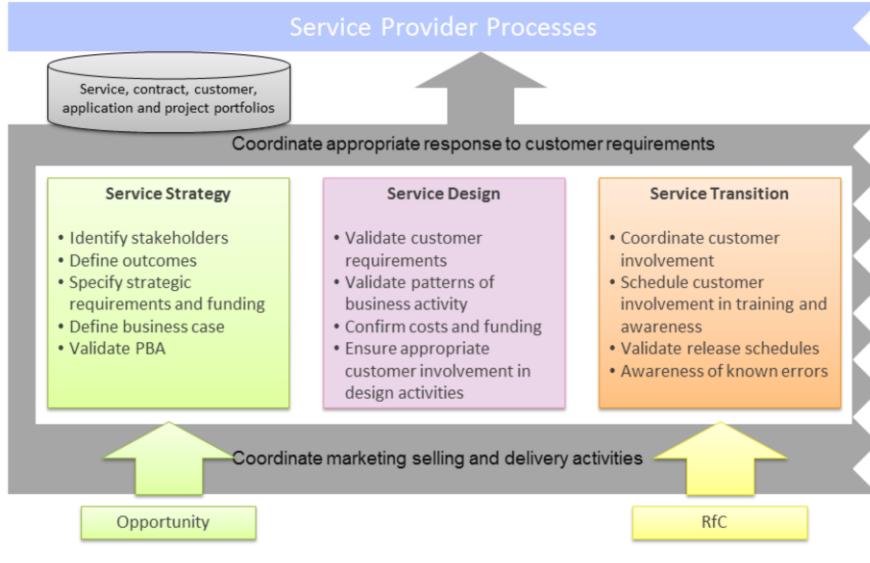
Intro	Grundkonzepte	Aktivitäten	Funktionen und Prozesse	Definitionen
Strategy Mgt.	Financial Mgt.	Service Portfolio Mgt.	Demand Mgt.	Business Rel. Mgt.
User profile			Applicable pattern of business activity (PBA)	PBA code
Senior executive (UP1)			Moderate travel-domestic and overseas; highly sensitive information; zero latency on service requests; high need for technical assistance; need to be highly available to the business	4SF 4SA 3SD
Highly mobile executive (UP2)			Extensive travel-domestic and overseas; sensitive information; low latency on service requests; moderate need for technical assistance; high customer contact; need to be highly available to customers	4SA 3SD 22A
Office-based staff (UP3)			Office-based administrative staff; low travel-domestic; medium latency on service requests; low need for technical assistance; full-featured desktop needs; moderate customer contact; high volume of paperwork; need to be highly productive during work hours	22A 14B 3A
Payment processing system (UP4)			Business system; high volume; transaction-based; high security needs; low latency on service requests; low seasonal variation; mailing of documents by postal service; automatic customer notification; under regulatory compliance; need for low unit costs; need to be highly secure and transparent (audit control)	12F
Customer assistance process (UP5)			Business process; moderate volume; transaction-based; moderate security needs; very low latency on service requests; medium seasonal variation; mailing of replacement parts by express; automatic customer notification; need to be highly responsive to customers	24G 10G

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

- Beruhen auf Rollen und Zuständigkeiten von Personen innerhalb von Organisationen sowie auf Funktionen und Betriebsabläufen von Prozessen und Anwendungen
- Jedes UP kann einem od. mehreren PBAs zugewiesen werden (siehe obige Abbildung)

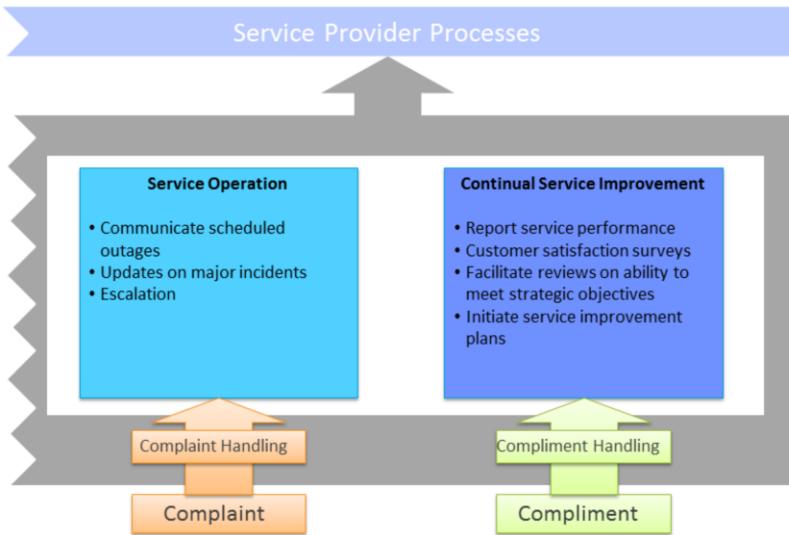
Business Relationship Management

BRM Prozess



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

BRM Prozess



© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Opportunity



Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.

- ***Opportunity***

Customers engage with the BRM when they identify an opportunity that the service provider can help them to exploit, or when they need additional services from the service provider.

Sometimes, during regular review meetings, the customer raises some issue that they are working on and the BRM can assist in defining the opportunity.

In **external service providers**, business relationship management, managed by a BRM (sometimes called an **account manager**), will treat this kind of opportunity as a **sales scoping opportunity**.

They will coordinate all activities required to **produce a proposal and bid**, progress it through the sales cycle until the deal is concluded and then hand over to a delivery manager to ensure that the service is deployed and delivered.

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Request for Change



Intro Grundkonzepte Aktivitäten **Funktionen und Prozesse** Definitionen
Strategy Mgt. Financial Mgt. Service Portfolio Mgt. Demand Mgt. Business Rel. Mgt.

- **Requests for change** (RFC) are used to initiate the change management process. However, customers may not be familiar with the process or how to complete the request. The business relationship management process will ensure that the customer is assisted in completing and submitting the request.

© Crown copyright 2007 Reproduced under licence from OGC

Complaint

- **Complaint**

Customer complaints in business relationship management **should not be confused with incident management**.

The BRM **should not have to deal with most incidents**. However, additional support from the BRM can be provided when

- a major incident occurs
- repeated incidents occur, making the customer feel that their priorities are not being taken seriously, or that the service provider is incompetent
- Incidents related to new services occur
- a customer has not received any information or feels that he has not been prioritized correctly.

Compliments

- **Compliments**

While most service providers have sophisticated processes and tools to deal with customer complaints and incidents, fewer have a formal process for dealing with compliments.

- Compliments are a valuable input to a number of processes because they contain **unsolicited feedback in the customer's own words**. Compliments therefore offer a **unique insight into the real priorities and values of the customer**.
- Compliments can be used to determine if the **appropriate level** of service is being delivered, but they can also indicate where the service provider is **increasing expectation beyond sustainable levels**.
- The compliment should be documented and submitted to service portfolio management as part of **ongoing review of the achievement of service objectives**.

Weitere Begriffe aus Service Strategy

- Utility und Warranty
- Ressourcen, Fähigkeiten, Assets
- Service Provider
- Service Portfolio
- Service Catalogue
- Business Case
- Risiko
- PBA
- Business Relationship Management



Begriffe sind wichtig für die ITIL®v3 Foundation Prüfung. Man sollte sie kennen/beschreiben können.