

1 Einführung

Unser Katalogbegriff ist über viele Jahre hinweg geprägt durch Produktkataloge im Sinne von Sachgütern. In den Katalogen wird nachgeschlagen, welche Artikel angeboten werden, und wenn ein Artikel gefällt, wird dieser ausgewählt und gekauft. Im Internet sind mittlerweile ähnliche Strukturen nach dem Prinzip nachschlagen, auswählen und kaufen entstanden. Eine breite Zielgruppe kann einen Katalog verwenden und das Gewünschte finden. Darauf reduziert sich meistens das Verständnis für Kataloge. Diese Annahme trifft aber nicht für alle Kataloge zu. Wenn vom reinen Endkonsumentengeschäft wie z.B. Modekatalogen ausgegangen wird, so trifft diese Annahme zu. Vereinfacht ausgedrückt gibt es einen Pullover in einer begrenzten Anzahl an Farben zu kaufen. Die Zielgruppen verringern sich deutlich, wenn speziellere Artikel wie z.B. Eisenprofile oder Scharnier-Sortimente in Branchenkatalogen angeboten werden. Ein Käufer muss von der Branche Kenntnis haben und verstehen, wofür diese Artikel benötigt bzw. wie sie angewendet werden und was ggf. dazu zu bestellen ist. Wenn der Eisenwarenkatalog von der richtigen Zielgruppe genutzt wird, kann dieser Katalog seine Mehrwerte ausspielen. Der IT-Servicekatalog in der IT gehört damit ebenfalls zur Kategorie der spezifischen Kataloge.

Zwischen dem Mode-, Eisenwaren- und IT-Servicekatalog lassen sich Vergleiche ziehen und Unterschiede erkennen, auch wenn sich die Kataloge auf verschiedene Güter wie Sachgüter oder immaterielle Dienstleistungen beziehen. Für den Kauf eines Pullovers gibt es Qualitätskriterien bezüglich der Wolle, der verschiedenen Ausführungen von Farben und ggf. Schnitten. Die Eisenwaren und die IT-Services haben ähnlich wie der Pullover Qualitätskriterien und unterschiedliche Ausführungen. Nur sind beim IT-Service die Qualitätskriterien viel mannigfaltiger ausgeprägt als beim Pullover oder den Eisenwaren. Bei den Ausführungen gilt es, in der IT die Vielfalt eher einzudämmen als bei den Eisenwaren, hier sind erheblich mehr Ausführungen gewünscht und somit vorzufinden. An einer weiteren Stelle unterscheidet sich der IT-Service vom Pullover und den Eisenwaren. Der IT-Service hat eine viel größere Menge von Abhängigkeiten zu anderen IT-Services als dies beispielsweise Eisenwaren aufweisen. Zum Vergleich: Wer einen Pullover kauft, der muss nicht zwangsläufig eine Hose und Schuhe kaufen. Die

IT-Abhängigkeiten verkomplizieren den Sachverhalt zur Erstellung eines IT-Servicekatalogs um ein Vielfaches. Je mehr es darum geht, den IT-Service zu verstehen, umso mehr lässt sich feststellen, dass Dienstleistungen nicht wie Pullover oder Eisenwaren als begreifbare Produkte anzusehen sind. Im Kontext eines IT-Service bedeutet dies, wenn es sich um einen Arbeitsplatz-PC, eine Berechtigung einer Anwendung oder von einem Prozess handelt, ist dies zu berücksichtigen. Dann sind abstrakte Konstruktionen, die sich dem gängigen Produktverständnis entziehen, zu entwerfen. Dies verkompliziert die Sachlage und macht die Erstellung von IT-Servicekatalogen schwierig. Obwohl sich der IT-Service gegenüber dem Mode- und Eisenwarenkatalog abgrenzt, gibt es darüber hinaus eine Gemeinsamkeit: Alle Kataloge arbeiten mit ein oder mehreren Vorlagen, sogenannten Templates, mit denen sie ihre Produkte darstellen. Pullover werden anders präsentiert als Hosen, Schrauben werden mit anderen Merkmalen abgebildet als Eisenprofile. Beim IT-Servicekatalog ist diese Methode der verschiedenen Templates zu berücksichtigen, um nicht alles in eine statische Vorlage zu übernehmen.

Ein anderer wichtiger Aspekt sind die Zielgruppen. Der Modekatalog und der Eisenwarenkatalog haben genaue Zielgruppen, die sie ansprechen. Im Modekatalog sind es die Models (Alter und Geschlecht), die dies verdeutlichen, und im Eisenwarenkatalog sind die Zielgruppe Unternehmer, die im Baugewerbe tätig sind. Beim IT-Servicekatalog wird diese Frage meist zu spät behandelt. Lange Zeit ist nicht ersichtlich, für welche Zielgruppe der IT-Servicekatalog verwendet wird. Damit entsteht bereits zu Beginn der Erstellung eine Ungenauigkeit, die zu nicht verwendbaren bzw. wenig anwendbaren IT-Servicekatalogen führt. Das in Kapitel 3 ausgeführte CECAR-Modell (Customer Enabled Catalogue ARchitecture) definiert daher zwei Grundprinzipien, die sich explizit um die Zielgruppe kümmern und deren Bedeutung hervorheben.

Eine weitere Unterscheidung gilt es zu beachten. Der Mode- und der Eisenwarenkatalog unterscheiden sich in der Handhabung. Während der Modekatalog für Endverbraucher ein werbliches Beiwerk zum Leben darstellt, ist der Eisenwarenkatalog ein tägliches Werkzeug, über den Buchungen vorgenommen werden. Der Eisenwarenkatalog hat hier eine Gemeinsamkeit mit dem IT-Servicekatalog. Der IT-Servicekatalog ist ebenfalls ein Werkzeug für den täglichen Gebrauch, um IT-Services zu beschreiben und, sofern gewollt, präzise bestellen zu können.

Als letztes großes Unterscheidungsmerkmal des IT-Servicekatalogs gegenüber dem Mode- und Eisenwarenkatalog sind seine vielen Facetten zu nennen. Diese reichen vom einfachen Buchungsvorgang bis hin zu komplexen IT-Strukturen, die nicht mehr ohne Fachkenntnis gebucht werden können. Bei komplexen IT-Strukturen sind im IT-Servicekatalog normierte (im Sinne von vorkonfektionierte) Teile enthalten, die sogenannten atomaren IT-Services (Basiservices), die für den Bedarfsfall kundengerecht zusammengestellt werden.

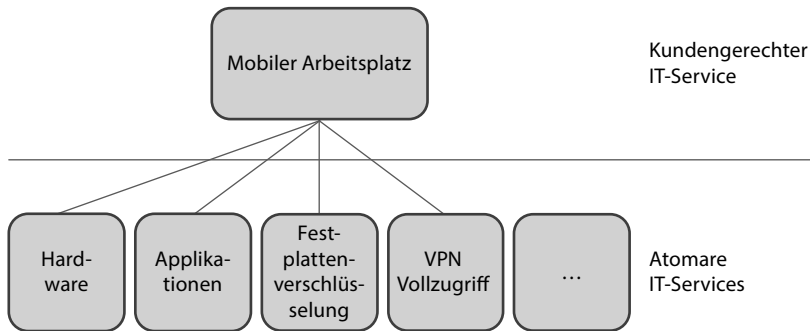


Abb. 1–1 Beispiel: Unterscheidung von IT-Services

Der Bedarfsfall (z.B. Aufbau einer Filiale, Arbeitsplatzbeschreibung) wird aus den Geschäftsprozessen heraus erzeugt. Welcher Bedarfsfall der nächste sein wird, ist meist unbekannt. Die IT muss sich hierauf einstellen. Dieser Punkt erschwert zusätzlich die Erstellung des IT-Servicekatalogs, da die meisten Anwender aus den Fach- bzw. Geschäftsbereichen einen IT-Servicekatalog mit atomaren IT-Services nicht auf ihre Geschäftsbereiche adaptieren können und dafür einen Übersetzer benötigen. Es ist also eine Abbildung davon gefordert, was der Kunde tatsächlich braucht. Hier gilt es, die Zielgruppe zu kennen sowie deren Geschäftsbereiche, damit geeignete Servicebundles aus den atomaren IT-Services vorbereitet sind.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen zeigt sich, wie komplex die Erstellung eines IT-Servicekatalogs ist, die durch die Preisfindung einen weiteren Komplexitätsfaktor erfährt. In den folgenden Kapiteln wird der Schwerpunkt darauf gelegt, wie ein IT-Servicekatalog erstellt und wie IT-Services professionell modelliert werden.

1.1 Fokus dieses Buches

Dieses Buch beschäftigt sich vorwiegend mit IT-Services für IT-Unternehmen, die vernetzte Systeme betreiben und daraus Leistungen ihren Servicenehmern anbieten. Dabei sind zwei Formen von IT-Unternehmen zu unterscheiden:

■ Interne IT-Unternehmen

Interne IT-Dienstleister versorgen z.B. Konzerneinheiten bzw. Fachbereiche. Dabei kann der interne Dienstleister eine eigenständige Rechtsform (meist GmbH) sein oder als interne IT-Abteilung mitgeführt werden. Es gibt dabei Sonderformen, wie die Gründung eines Rechenzentrums, deren Eigner z.B. mehrere Banken sind. Dies gilt auch für gegründete Genossenschaften, die im Handel wie ein interner IT-Dienstleister gesehen werden und in der Praxis analog handeln.

■ IT-Unternehmen, die auf dem freien Markt agieren

Dienstleister dieser Kategorie bieten ihre IT-Services auf dem freien Markt im Wettbewerb gegenüber anderen Anbietern an. Sie sind als eigenständige Rechtsform eingetragen und werden im Outsourcing als Dienstleister eingebunden. In dieser Form werden sie als Zulieferer oder Drittdienstleister bezeichnet.

Abbildung 1–2 zeigt die Grundprinzipien nochmals auf.

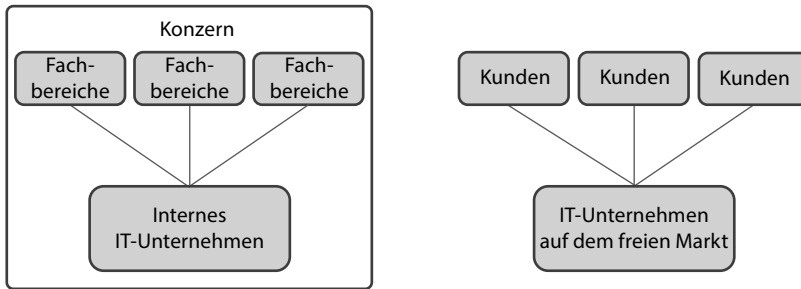


Abb. 1–2 Unterschied zwischen interner IT und dem freien Markt

Für die Anwendung der in diesem Buch beschriebenen und in der Praxis erprobten Konzepte von IT-Servicekatalogen wurden diese beiden Formen von IT-Unternehmen untersucht. Diese Untersuchung hatte zum Ziel, herauszufinden, ob es bei beiden Formen aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung Unterscheidungsmerkmale in Bezug auf den IT-Servicekatalog gibt. Als Unterscheidungsmerkmale wurden deren Wettbewerbssituation, Kundensegmente, Automatisierungsgrad und Qualitätsausprägung identifiziert. Diese scheinbaren Unterscheidungsmerkmale haben keine Auswirkung auf die Gestaltung des IT-Servicekatalogs:

■ Wettbewerbssituation

Auf dem freien Markt agierende IT-Unternehmen scheinen eine Wettbewerbssituation zu haben, die bei internen IT-Unternehmen nicht vorliegt. Es gibt aber Konstellationen mit mehreren internen IT-Unternehmen, die untereinander in den Wettbewerb treten, ähnlich wie dies in der freien Wirtschaft der Fall ist. Der IT-Servicekatalog muss hier entsprechend wettbewerbsfähig ausgerichtet sein.

■ Kundensegmente

Die Annahme, »interne IT-Unternehmen bedienen ausschließlich ein homogenes Kundensegment«, ist nicht haltbar. Beide Formen der IT-Unternehmen bedienen entweder ein spezifisches Kundensegment oder sind Dienstleister von Kunden mit heterogenen Geschäftsprozessen. Für den IT-Servicekatalog bedeutet das eine Herausforderung, die Vielzahl von IT-Services zu strukturieren und an der entsprechenden Zielgruppe auszurichten, bzw. es muss ggf. mehrere IT-Servicekataloge in Abhängigkeit zur Zielgruppe geben.

■ Automatisierungsgrad

Einige IT-Unternehmen sind sehr weit, um ihre Kunden mit automatisierten Buchungen aus dem IT-Servicekatalog zu bedienen. Hier kann zwischen internen und externen IT-Unternehmen kein Favorit ausgemacht werden, welche von diesen Formen besser vorbereitet ist. Der IT-Servicekatalog führt beide Formen zu einem hohen Automatisierungsgrad.

■ Qualitätsausprägung

Internen IT-Unternehmen wird aufgrund ihrer Monopolstellung vorgehalten, weniger Service Levels einhalten zu müssen. Dies kann entkräftet werden, denn es gibt eine Vielzahl von IT-Unternehmen, die erfolgreich mit wenig Service Levels auf dem freien Markt agieren.

Zentrales Unterscheidungsmerkmal

Es gibt zwar bei einigen internen IT-Unternehmen eine interne Leistungsverrechnung mit den Fachbereichen. Diese ist vergleichbar mit der mandantenfähigen Abrechnung von IT-Services zwischen IT-Unternehmen auf dem freien Markt und ihren Kunden. Aber bei vielen internen IT-Unternehmen ist die interne Leistungsverrechnung nicht gegeben. Als Alternative wird ein Komplettbudget für IT-Ausgaben definiert. Diese Besonderheit gibt es vorwiegend für interne IT-Unternehmen. Löhne, Anschaffungen und Mieten stehen dabei im Vordergrund. Unabhängig von Leistung und Qualität, die das interne IT-Unternehmen erbringt, wird ein Budget definiert. Das interne IT-Unternehmen muss damit planen und wirtschaftlich handeln. Kommt es zu einer Überziehung dieses Komplettbudgets, erfolgt eine Nachbeauftragung.

Leser, bei denen diese Besonderheit vorliegt, können den Abschnitt 4.1 und Kapitel 13 überspringen bzw. mit einer geringeren Priorität durchlesen.

Beide Formen von IT-Unternehmen benötigen jedoch ein einheitliches Vorgehen zur Beschreibung von IT-Services, zur Definition der Service Levels bzw. Kennzahlen und Klärung von Verantwortlichkeiten für die anvisierten Zielgruppen. Hierfür liefert das Buch ab Kapitel 3 ein durchgängiges Modell.

Hinweis: Einige Rahmenbedingungen treten bei internen IT-Unternehmen gehäuft auf und bedürfen einer genauen Betrachtung. Hierauf wird im Buch dediziert hingewiesen.

1.2 Zentrale Begriffe für das Servicekatalog-Management

Für das Servicekatalog-Management sind mehrere Begriffe von zentraler Bedeutung. Um die einzelnen Begriffe einordnen zu können, wird in Abbildung 1–3 eine Gruppierung vorgenommen:

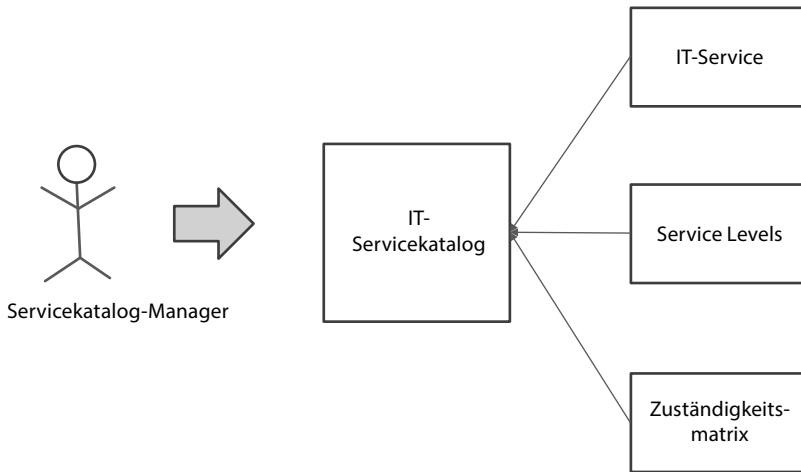


Abb. 1–3 Einordnung zentraler Begriffe

Der Servicekatalog-Manager erstellt und verwaltet den IT-Servicekatalog. Seine Aufgaben werden in diesem Buch ausführlich behandelt. Um den IT-Servicekatalog zu erstellen, benötigt er entsprechende Elemente. Die drei Grundelemente werden in diesem Abschnitt aufgeführt.

1.2.1 Servicekatalog-Manager

Die Rolle des Servicekatalog-Managers hat sich über vier ITIL-Versionen herausgebildet. Je stärker in ITIL die Differenzierung der Prozesse in kleinere Prozesse erfolgte, desto deutlicher treten die Aufgaben und Rollen hervor. Die Aufgaben werden klarer benannt und in Prozesse zusammengefasst. Dabei ist im Falle des Servicekatalog-Managers das Objekt IT-Servicekatalog ausschlaggebend gewesen. Der IT-Servicekatalog ist in seiner Bedeutung und seinem Pflegeaufwand deutlich umfangreicher geworden, sodass eine Rolle hierfür benötigt wurde (s. Tab. 1–1).

Version	Definition
ITILv2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Das Service Level Management beinhaltet die SLAs und den IT-Servicekatalog ■ Rolle: Service-Level-Manager
ITILv3 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zwei Prozesse: Service Level Management und Servicekatalog-Management ■ Rolle: Service-Level-Manager
ITILv3 (2011)/ ITIL 4 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zwei Prozesse: Service Level Management und Servicekatalog-Management ■ Zwei Rollen: Service-Level-Manager und Servicekatalog-Manager

Tab. 1-1 ITIL-Prozesse und Rollen

Zur Ausführung der Rolle des Servicekatalog-Managers sind folgende Qualifikationen notwendig:

- Textsicherheit zur Beschreibung der IT-Services
- Mathematische Kenntnisse zur Festlegung von Service Levels und Kennzahlen
- Kundenorientiertes Denken, um die Kundensicht im IT-Servicekatalog abzubilden
- Umfangreiches IT-Verständnis, um die IT-Services modellieren zu können
- Umfangreiches IT-Prozessverständnis für die Abschätzung, wie viel hinter dem IT-Service steckt
- Erkennung von Servicezusammenhängen, um dies im IT-Servicekatalog abbilden zu können
- Grundkenntnisse von Verträgen mit externen Dienstleistern, um deren Leistungsumfang mit in den IT-Servicekatalog aufnehmen zu können
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Definition von Preisen und Preismodellen
- Bereitschaft zur Weiterbildung, um die neuen Technologien zu verstehen, da daraus neue IT-Services werden

Dieses Profil deckt alle zentralen Anforderungen ab, die ein Servicekatalog-Manager heute mitbringen muss, um seiner Rolle adäquat gerecht werden zu können.

1.2.2 IT-Servicekatalog

Prinzipiell lässt sich der IT-Servicekatalog wie folgt verstehen: Er beschreibt IT-Services, die ein IT-Unternehmen seinen Kunden in einer einheitlichen Systematik anbietet. Diese IT-Services sind Teil eines Serviceportfolios und dort nach Nutzenaspekten bewertet und gegliedert (z.B. nach ITILv3/ITIL 4 in Business- und technische IT-Services).

In einem IT-Servicekatalog werden alle im Unternehmenskontext relevanten Leistungen (z.B. Servicedesk, Backup, Abrechnungssapplikation) einem IT-Service zugeordnet. Der IT-Servicekatalog ist ein Hilfsmittel, um auf Anforderungen des Servicenehmers optimal reagieren oder Service Level Agreements präzise erstellen zu können. Die Sicht des Kunden ist für die Frage entscheidend, wie der IT-Ser-

vicekatalog in seiner Ausrichtung konzipiert wird. Vor der Erstellung ist zu klären, welche Zielgruppe der Katalog ansprechen soll.

Ein IT-Servicekatalog, der dem IT-Betrieb dienen soll, ist anders aufgebaut als für Entscheider auf Managementebene. Dieser IT-Servicekatalog ist zwar auch dem ITIL-Prozess Servicekatalog-Management zugeordnet [ITIL 4 2019]. Der Unterschied besteht in der Pflege und Aktualisierung innerhalb des operativen Betriebs in Absprache mit den internen IT-Abteilungen.

1.2.3 IT-Service

Das Verständnis des Begriffs IT-Service ist unterschiedlich und verändert sich hinsichtlich der darunter verstandenen Inhalte und seines Umfangs kontinuierlich. Aktuelle Beiträge in einschlägigen Veröffentlichungen (<http://whitepaper.cio.de>) und intensive Diskussionen in entsprechenden Fachgruppen (z.B. itsmf e.V.) unterstreichen diesen Trend. Nachfolgend sei die Entwicklung beispielhaft anhand der ITIL-Historie dargestellt, daran anschließend werden die in diesem Buch relevanten IT-Services definiert [KnowledgeTransfer 2011].

■ IT-Service (ITILv1)

Ein IT-Service ist eine Reihe von Funktionen, die von IT-Systemen zur Unterstützung von einem oder mehreren Geschäftsfeldern zur Verfügung gestellt wird. Die Funktionen bestehen wiederum aus Software, Hardware und Kommunikationseinrichtungen, die durch den Servicenehmer als kohärente und in sich geschlossene Einheit wahrgenommen werden. Ein IT-Service kann vom Zugang zu einer einzigen Anwendung, wie z.B. ein Reservierungssystem, bis hin zu einer komplexen Reihe von Einrichtungen, darunter viele Anwendungen sowie Büro-Automatisierung, die über eine Vielzahl von Hardware- und Softwareplattformen verbreitet sind, reichen.

■ IT-Service (ITILv2)

Ein IT-Service ist eine Gruppe von Komponenten, die zur Unterstützung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse vorgesehen sind. Der IT-Service umfasst eine Reihe von Konfigurationselementen (Router, Arbeitsplatz) und wird vom Servicenehmer und Nutzer als eine in sich geschlossene, einheitliche, kohärente Einheit wahrgenommen.

■ IT-Service (ITILv3)

Ein IT-Service wird durch eine Kombination von Informationstechnologie, Menschen und Prozessen gebildet. Ein kundenorientierter IT-Service unterstützt direkt die Geschäftsprozesse eines oder mehrerer Kunden und seine Service-Level-Ziele sollten in einem Service Level Agreement definiert werden. Andere IT-Services, die unterstützende Services genannt werden, werden nicht direkt durch das Business genutzt, jedoch vom IT-Unternehmen benötigt, um kundenorientierte Services zu liefern.

■ IT-Service (ITIL 4)

Ein Service ist eine Möglichkeit, einen Mehrwert für Kunden zu erbringen, indem das Erreichen der von den Kunden angestrebten Ergebnisse erleichtert oder gefördert wird. Dabei müssen die Kunden selbst keine Verantwortung für bestimmte Kosten und Risiken tragen

Entlang der Historie von ITIL-Versionen wurde ein IT-Service aus der Perspektive des Servicenehmers immer weiter von der zugrunde liegenden Leistungserbringung hin zum Nutzen abstrahiert [ITIL 4 2019]. Im weiteren Verlauf des Buches wird in Abschnitt 5.1.1 gezeigt, wie die Ableitung eines eigenen Servicebegriffs im IT-Unternehmen gelingt.

Tipp: Der Begriff »IT-Service« wird in IT-Unternehmen konträr diskutiert. Es werden Begriffe eingebracht wie Funktionsbündel, Produkt oder Modul, um daraus eine geeignete Definition zu machen. Zu Beginn eines IT-Servicekatalogs gibt es fast immer eine Diskussion um diesen oder ähnliche Begriffe. Der Servicekatalog-Manager hat hier die Aufgabe, die Diskussion zu führen, um IT-Services konkret und korrekt benennen zu können. In Abschnitt 11.2.2 findet sich ein Vorgehen, wie ein Herausfiltern von IT-Services aus dem von IT-Unternehmen erbrachten Portfolio erfolgt.

1.2.4 Service Levels

Ein Service Level quantifiziert einen IT-Service. Es handelt sich dabei um Ausdrücke, deren Ergebnis eine Eigenschaft der Dienstleistung charakterisiert. Service Levels müssen demzufolge Ausdrücke mit einfachen, eindeutig interpretierbaren Ergebnissen beinhalten, wie z.B. »true« und »false« oder die Farben einer Ampel, damit deutlich wird, wann Service Levels nicht eingehalten worden sind.

Bei der begrifflichen Einführung zu den Service Levels kann zwischen Topkennzahlen, Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern unterschieden werden [Fröschle und Schrey 2012].

Anhand von Beispielen aus dem IT-Anwendungsbereich Servicedesk lassen sich diese Service Levels anschaulich erläutern: Die Topkennzahlen vermitteln die gesamte Serviceleistung des Dienstleisters gegenüber dem Servicenehmer, z.B. der Customer-Service-Index aus einer IT-Kundenbefragung. Die Ergebniskennzahlen sind Kennzahlen, die gegenüber dem Servicenehmer kommuniziert werden, z.B. Verfügbarkeit, Wiederherstellzeit, Reaktionszeit (s. Abschnitt 12.3). In Abbildung 1–4 ist der Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Kennzahlentypen, den Leistungstreibern und verschiedenen IT-Bereichen detailliert dargestellt. Entscheidend sind die Ergebniskennzahlen und die Leistungstreiber der einzelnen IT-Einheiten, die eine Basis für die Ermittlung der Topkennzahlen bilden.

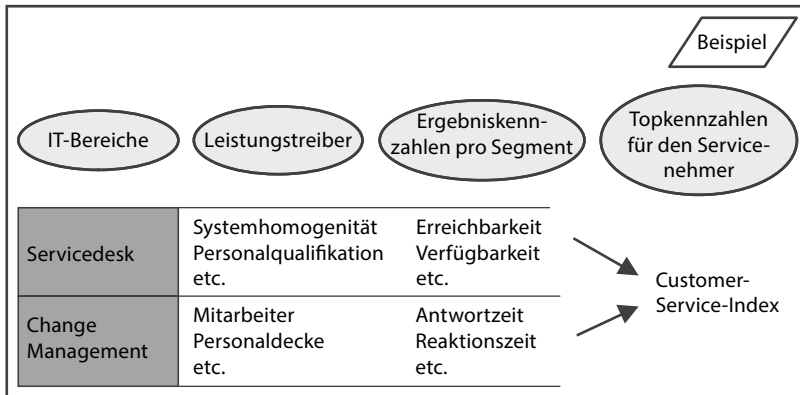


Abb. 1-4 Zusammenhang zwischen Top-, Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber

Die Zusammenhänge sollen am Beispiel des Servicedesks eingehender betrachtet werden: Wie bereits erläutert, stellt der Customer-Service-Index (oder Customer-Satisfaction-Index) eine Topkennzahl dar. Im Customer-Service-Index wird ein Messverfahren festgelegt, wonach die generelle Zufriedenheit des Benutzers mit dem Dienstleister festgestellt wird. So können z.B. alle Benutzer, die mit dem Servicedesk in Verbindung stehen, zur Zufriedenheit der Entstörung oder zur Erreichbarkeit befragt werden. Diese Befragung kann hinsichtlich des Detaillierungsgrads nach Bedarf und IT-Bereich beliebig gestaltet werden. Zu typischen Service Levels gehören z.B. Antwortzeit, Reaktionszeit, Verfügbarkeit, Wiederherstellzeit oder max. Datenverlust. Im Falle des Servicedesks wurden die Service Levels Erreichbarkeit, Reaktions- und Annahmezeit ausgewählt. Die Verfügbarkeit beschreibt, inwiefern ein IT-System in der vereinbarten Betriebszeit zur Verfügung steht. Ein IT-System mag durchaus laufen, doch wenn es mit Transaktionen beschäftigt ist und dadurch kein anderer Benutzer Zugriff erhält, ist das IT-System in diesem Moment nicht verfügbar.

1.2.5 Zuständigkeitsmatrix

Entsprechend der Beschreibung des IT-Service werden im IT-Servicekatalog die Aufgaben zwischen Servicenehmer und IT-Unternehmen in einer Zuständigkeitsmatrix aufgeteilt, wobei die Aufteilung der jeweiligen Aufgaben am Leistungsübergabepunkt erfolgt. Mit Zuständigkeitsmatrizen wird eine Technik zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten bezeichnet. Dabei werden folgende Modelle unterschieden (s. Tab. 1-2):

Deutsches Modell: VDMI	Internationales Modell: RACI
<ul style="list-style-type: none"> ■ V = Verantwortlich: Aufbauend auf dem Dienstleistermodell werden die Verantwortlichkeiten im Detail ausgeführt. Verantwortlich bedeutet hier, der Vertragspartner muss sicherstellen, dass diese Aufgabe korrekt erfolgt. [Variante anstelle von V: E = Entscheidungsverantwortung] ■ D = Durchführung: Die in Auftrag gegebenen Aufgaben werden durchgeführt. ■ M = Mitwirkung/Mitarbeit: Der Vertragspartner hat eine Mitwirkungsleistung. ■ I = Information: Der Vertragspartner erhält eine Information über einen Vorgang. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ R = Responsible – verantwortlich (Durchführungsverantwortung): Die Person ist verantwortlich, die die Initiative für die Durchführung (durch andere) vergibt oder die die Aktivität selbst durchführt. Wird als Verantwortung im disziplinarischen Sinne interpretiert. ■ A = Accountable – rechenschaftspflichtig (Kostenverantwortung): Die Person, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt, ist verantwortlich im Sinne von »genehmigen«, »billigen« oder »unterschreiben«. Wird als Verantwortung aus Kostenstellensicht interpretiert. ■ C = Consulted – konsultiert (Fachverantwortung): Eine Person, deren Rat eingeholt wird. Wird als Verantwortung aus fachlicher Sicht interpretiert. ■ I = Informed – zu informieren (Informationsrecht): Eine Person, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält oder die Berechtigung besitzt, Auskunft zu erhalten.

Tab. 1–2 Verantwortlichkeitsmodelle

In der Regel sollte pro Aktivität eine Person (Rolle) verantwortlich sein (s. Tab. 1–2). Dagegen können mehrere Personen bei einer Aktivität durchführend, mitwirkend oder informiert beteiligt sein. Eine Person kann für eine Aktivität gleichzeitig verantwortlich und durchführend sein. Zur weiteren Auftrennung der Verantwortlichkeiten werden in den Zuständigkeitsmatrizen die erforderlichen Aufgaben abgestimmt. Diese resultieren z. T. aus den Mitwirkungspflichten seitens des Servicenehmers. Tabelle 1–3 zeigt anhand eines beispielhaften Ausschnitts, wie diese Zuständigkeitsmatrizen aufgebaut sind.

Bereich	Servicenehmer	Dienstleister
Anfragen (z. B. Annahme von Störungen als Incident)	M	V/D
Störungsbehebung für bekannte Probleme mit Lösungsweg	I	V/D
Initiale Priorisierung von Störungen		V/D
Aktualisierung und Abschluss von Incidents		V/D

Tab. 1–3 Verantwortlichkeitsmatrix zur Bereitstellung seitens Servicenehmer

Mithilfe der Zuständigkeitsmatrizen erkennt der Servicekatalog-Manager, wo der Übergang von Tätigkeiten und den Verantwortungsbereichen stattfindet. Damit erhalten beide Parteien eine höhere Sicherheit bezüglich der erwarteten Leistung oder Gegenleistung, wie in der vorhergehenden Tabelle aufgezeigt.

1.3 Herausforderung Servicekatalog-Management

Die folgenden Ziele sind auf den betrieblichen Fokus des IT-Servicekatalogs ausgerichtet. Der Bezug zum Service Portfolio Management, wie in ITILv3/ ITIL 4 beschrieben, wird hier um die Aspekte ergänzt, auf die in der Praxis der Schwerpunkt liegt (s. Kap. 15), um das in ITIL definierte Business-IT-Alignment zu gewährleisten. Essenziell ist in diesem Zusammenhang die Ausrichtung an den Geschäftsprozessen.

Das Einsatzfeld des in ITIL definierten Prozesses Service Catalogue Management entsteht aus den Defiziten, die sich unternehmensindividuell im Zusammenspiel zwischen Kunden, IT-Unternehmen und Zulieferern ergeben. Das in der Praxis gelebte Vorgehen war, dem Kunden zugeschnittene IT-Services anzubieten und diese in Service Level Agreements zu vereinbaren. Im Service-Level-Management-Prozess wurden sukzessive die Gemeinsamkeiten analysiert und daraus wiederkehrende IT-Services abgeleitet. Dieses Vorgehen führte zu vorgefertigten SLA-Templates und der Prozess Service Level Management wurde effizienter. Doch mit der steigenden Anzahl von SLAs wurde die Verwaltung aufwendiger. Die Lösung liegt darin, IT-Services zu standardisieren und in einem IT-Servicekatalog zusammenzufassen und Kunden anzubieten. Mit der Einführung des IT-Servicekatalogs ist eine übergreifende Rahmenvereinbarung abzuschließen. Kunden buchen einen IT-Service zu den bekannten Bedingungen mit den jeweiligen Eigenschaften, Rechten und Pflichten. Bei einer Buchung entsteht kein SLA mehr und die Menge von SLAs reduziert sich bzw. wird gänzlich vermieden. IT-Servicekataloge werden in der Praxis aus dem genannten Grund als wichtig erachtet. Zusätzlich gibt es weitere Gründe für seine Bedeutung. Diese reichen vom Benchmarking der IT-Services gegenüber dem freien Markt über die Bestimmung des Wertes der IT und anforderungsgerechter Leistungen für Kunden bis zur Übernahme der Rolle Business Enabler durch das IT-Unternehmen. Oftmals sind IT-Servicekatalog-Projekte nach dem Prinzip »Try & Error« entstanden und ungeeignet aufgebaut, denn die Standardisierung von Leistungen zwischen Kunden, dem IT-Unternehmen und dessen Zulieferern ist eine komplexe Aufgabe, die ohne Vorbereitung und genaue Planung nicht oder nur sehr schwer gelingt. Abbildung 1–5 zeigt die Rollen mit den verbundenen Schwierigkeiten auf.

 Kunde	 IT-Unternehmen	 Zulieferer
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kein Kostenbewusstsein auf Kundenseite ■ Fehlende Standardservices: IT wird vom Kunden getrieben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uneinheitliches Serviceverständnis ■ Serviceverantwortung auf mehrere Bereiche verteilt ■ Flexible oder feste Strukturen ■ Unklare Beschreibungstiefe ■ Lückenhafte Kostentransparenz ■ Kundenverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unklare Bewertung von Dienstleisterkosten wegen fehlender Inhouse-Preise ■ Nicht vorhandener Serviceschnitt für Auslagerungsentscheidung

Abb. 1-5 Einsatzfelder für den IT-Servicekatalog

Der IT-Servicekatalog wirkt in seinen Einsatzfeldern diesen Problemen entgegen. Die einzelnen Einsatzbereiche werden entlang der Probleme erläutert.

Kunde

■ Kein Kostenbewusstsein auf Kundenseite

Interne IT-Unternehmen stehen oft vor Kunden, die kein Kostenbewusstsein für die hinter den IT-Systemen liegenden IT-Prozesse haben. Meist vergleichen diese Kunden die Kosten des heimischen PC mit den Kosten des Unternehmens-PC. Bei diesem Vergleich bleiben die für wenig IT-affine Kunden nicht sichtbaren Tätigkeiten der IT (z.B. Wartungsarbeiten) und die damit verbundenen Kosten verborgen. Genau hier setzen IT-Servicekataloge an und zeigen die Kosten der einzelnen IT-Services auf. Damit entsteht die Möglichkeit für die Kunden, ein Bewusstsein zu entwickeln, welche Kosten ein IT-Arbeitsplatz durch Backup, Support, Releases und Monitoring verursacht. Kunden verstehen dann meist besser, wie sich die Kosten zusammensetzen. Ausschließlich an dieser Stelle anzusetzen ist aber nicht zielführend. Aufgrund des fehlenden Kostenbewusstseins wählen bzw. beziehen bestimmte Fachbereiche mehr IT-Services als benötigt, da sie die IT als bestehenden Kostenblock wahrnehmen. Die Engpässe, die durch eine solche Einstellung für andere fachbereichsbezogene Kunden entstehen, werden nicht gesehen. Noch gravierender ist die nicht verursachergerechte Finanzierung von mehreren IT-Services durch Umlagen über die Kostenstellen der Fachbereiche. Alle Fachbereiche zahlen in die Solidargemeinschaft für die IT ein, aber einige wenige Fachbereiche nehmen deutlich mehr IT-Services in Anspruch als andere Einzahler.

■ **Fehlende Standard-Services**

Handlungsbedarf entsteht bei der Standardisierung von IT-Services. Der IT-Betrieb versäumt es zu einem hohen Prozentsatz, seine IT-Services zu standardisieren, um die Kunden effektiver bedienen zu können. Parallel stellen Kunden neue Anforderungen. Es entsteht damit ein Effekt, der sich in der Praxis wie folgt zeigt: Der Kunde stellt fortwährend neue Anforderungen an das IT-Unternehmen und dieses hat keine Chance, den jeweiligen IT-Service aufgrund von Änderungen zu standardisieren. Dieser Effekt steht zusätzlich mit einem anderen Problem in Verbindung. Einige IT-Unternehmen schaffen die Standardisierung von IT-Services. Aufgrund der konzernartigen Struktur sind die IT-Abteilungen verteilt, und so bekommen Konzernmitarbeiter der IT nicht mit, wenn für einzelne Kunden eine vorkonfektionierte Lösung entwickelt wurde und diese für andere Kunden verwendbar ist. Hier fehlen umfassende Kommunikationsstrukturen, die mittels eines IT-Servicekatalogs geschaffen werden, um standardisierte IT-Services für Kunden und Konzernmitarbeiter sichtbar zu machen.

IT-Unternehmen

■ **Uneinheitliches Serviceverständnis**

In vielen IT-Unternehmen wird eine kundenorientierte Denk- und Handlungsweise gefordert. Die genauere Analyse zeigt (s. Kap. 15) eine Diskrepanz, bei der festzustellen ist, wie unterschiedlich ein IT-Service ausgelegt wird. So wurde z.B. ein umfangreicher IT-Servicekatalog für das Problem Management aus der Sicht einer IT-Abteilung mit dem Fokus zur Störungsbearbeitung erstellt und parallel hatten andere IT-Einheiten innerhalb des Konzerns einen IT-Servicekatalog für Hardwareartikel aufgebaut. Beide IT-Servicekataloge repräsentierten nicht die Kundensicht. Die Kundensicht war geprägt durch die Geschäftsprozesse. Dieses Beispiel ist repräsentativ für viele Beziehungen zwischen Kunden und deren IT-Unternehmen. Ein marktübergreifendes, standardisiertes und gültiges Serviceverständnis lässt sich nicht ableiten. Hierfür ist der Begriff des IT-Service zu allgemeingültig und sollte im eigenen Serviceportfolio ausgeprägt werden. Ein gemeinsamer IT-Servicekatalog bietet die Möglichkeit, ein gemeinsames Serviceverständnis innerhalb des IT-Unternehmens und seiner Kundenstruktur zu erreichen.

■ **Serviceverantwortung auf mehrere Bereiche verteilt**

An die systembezogene Arbeitsweise schließt die Serviceverantwortung an. Aufgrund der systemnahen Organisationsstrukturen in IT-Unternehmen ist eine klare Serviceverantwortung nicht durchgängig zu finden. Vielmehr ist die Serviceverantwortung auf IT-Abteilungen aufgeteilt, die nach den Systemen benannt sind, wie Client-, Server- oder Netzmanagement. Ein Hauptverantwortlicher, der abteilungsübergreifend für einen oder mehrere IT-Services (z.B. der IT-Service E-Mail, der sich über Client-, Server- und Netzmanagement erstreckt)

zuständig ist, fehlt in vielen IT-Unternehmen. Die Servicedesk-Mitarbeiter übernehmen heute die Übersetzung von Kunden hin zu den IT-Abteilungen. Der Kunde hat den Ende-zu-Ende-Blick und erfährt den IT-Service als nicht oder eingeschränkt funktionsfähig. In diesen Fällen meldet er sich am Servicedesk und nennt seine Probleme wie z.B. einen sehr zeitverzögerten E-Mail-Versand. Der Servicedesk-Mitarbeiter muss entscheiden, welche IT-Abteilung er zuerst für das genannte Problem anspricht. Ohne den Servicedesk-Mitarbeiter fehlt dieses Bindeglied hin zum IT-Service. Neue Organisationsformen sind über den IT-Servicekatalog möglich. IT-Systemverantwortliche werden zu IT-Serviceverantwortlichen, die abteilungsübergreifend die Prokura haben und Entscheidungen treffen, damit der IT-Service hin zum Kunden funktionsfähig ausgeliefert wird bzw. funktionsfähig ist.

■ Flexible oder feste Strukturen

Der IT-Servicekatalog soll einerseits einen fest definierten Rahmen bzw. einheitliche Templates bieten und andererseits flexibel auf unterschiedliche neue Servicetypen reagieren können, die nicht exakt in die Templates passen. Diese konträre Anforderung stellt in vielen IT-Servicekatalogen eine entsprechende Herausforderung dar. Bieten IT-Unternehmen beispielsweise normierte »managed services« an, die sich anhand einiger Attribute charakterisieren lassen, wird der Servicekatalog-Manager bei der Aufnahme von beratungsorientierten IT-Services ein Problem bekommen, da sich eine genaue Beschreibung des IT-Service erstellen lässt, aber viele Attribute nicht relevant sind. Sind beispielsweise in IT-Services technische Kennzahlen wie Antwortzeit oder Durchsatz interessant, so sind diese Attribute bei Beratungsservices nicht relevant. Die Konsequenz daraus sind nicht gefüllte Attribute bei neu aufzunehmenden Servicetypen. Das Template enthält zu viele Attribute und gilt als überstrukturiert. Deshalb ist es wichtig, eine gewisse Spannbreite zwischen streng definierten und flexiblen IT-Servicekatalog-Strukturen vorzusehen, damit Kunden eine geeignete Darstellung »ihres« IT-Service wiederfinden.

■ Unklare Beschreibungstiefe

Eine weitere Herausforderung ist der Inhalt in den Templates. Besonders hervorzuheben ist das Attribut Servicebeschreibung. Bei der Beschreibung eines IT-Service besteht die Herausforderung darin, entweder zu wenig oder zu viel zu beschreiben. Einerseits möchte der IT-Servicekatalog Kunden nicht mit zu wenigen Informationen vom IT-Service versorgen und andererseits ist ein IT-Service in einer Beschreibungstiefe eines Benutzerhandbuches nicht zielführend. Zwischen beiden Extremen gilt es, ein geeignetes Maß für die Beschreibung zu finden. Für diese Herausforderung wird ein Vorgehensmodell und eine Methodik benötigt, um die IT-Services mit der geeigneten Beschreibungstiefe auszuformulieren.

■ Lückenhafte Kostentransparenz

Die Kosten für den IT-Service transparent und verursachungsgerecht darzustellen, fordert die Ersteller eines IT-Servicekatalogs heraus. Bei öffentlichen Ausschreibungen zur Auslagerung von IT-Services lässt sich eine Preisgestaltung beobachten, die es nicht oder kaum ermöglicht, die Anbieter zu vergleichen. Diese Beobachtung findet sich wieder, wenn IT-Unternehmen einige IT-Services eingekauft haben und unter Nutzung dieser eingekauften Services selbst höherwertige IT-Services zusammenstellen. Es entsteht eine uneinheitliche und schwer nachvollziehbare Kostenstruktur. Beispielsweise werden Netzwerke anders verrechnet als z.B. Server. Bei einigen Anbietern werden z.B. »managed endnodes« definiert und bei anderen für den gleichen IT-Service CPUs für die Verrechnung verwendet. Die Erhebung von genauen Kosten kann bereits mit wenigen Anbietern bzw. einigen unterschiedlichen Preismodellen nicht mehr verursachungsgerecht gestaltet werden. Es entstehen Pauschalbeträge oder bei größeren IT-Unternehmen übergreifende ungenaue Verrechnungsschlüssel, die auf Basis von Umlagen mehrere uneinheitliche Preismodelle unabhängig von der Kundennutzung zusammenfassen.

■ Kundenverständnis

Die Kundensicht bzw. das -verständnis zu treffen zählt ebenfalls zu den Herausforderungen. Für einige Kunden wird der IT-Service über die Namensgebung verständlich, während für andere Kunden bestimmte Attribute wie z.B. Mehrwert einen Vorrang haben, wieder andere benötigen einen aussagekräftigen Servicetext, um den IT-Service zu verstehen.

Beispiel Servicetext: Der Service X dient zur Verwaltung der Kundenstammdaten (Name, Anschriften, Rechnungskonten, Verträge, Produktausprägungen) und Beauftragung bestimmter Produkte in der technischen Provisionierung.

Das IT-Unternehmen hat die IT-Services kundengerecht zu beschreiben. Wenn dies zu spezifisch ausfällt, kann die Zielgruppe die beschriebenen IT-Services für die Geschäftsprozesse nicht mehr geeignet erfassen. Hier bedarf es eines Vorgehens, um einen IT-Service nachvollziehbar für die Vielzahl der IT-Servicekatalog-Nutzer darzustellen.

Tipp: Manchmal haben sich Kunden an die IT-Sprache gewöhnt und benötigen keine Kundensicht. In diesem Fall wäre ein explizites sprachliches Eingehen auf den Kunden ungewohnt und eher irritierend als unterstützend.

Zulieferer

- **Unklare Bewertung von Dienstleisterkosten wegen fehlender Inhouse-Preise**
Beim Entwurf von Ausschreibungen entdecken IT-Unternehmen bei Inhouse erbrachten IT-Services die fehlende Bepreisung. Wird die Ausschreibung gestartet, hat das ausschreibende IT-Unternehmen keinen monetären Anhaltspunkt, um zu wissen, ob ein neuer Zulieferer, der diese Inhouse-IT-Services zu erbringen hat, über oder unter den hauseigenen Kosten liegt. Dies ist eine ungünstige Ausgangssituation für Verhandlungen, denn das ausschreibende Unternehmen möchte bei der Auslagerung Geld einsparen, da vom neuen Zulieferer Synergieeffekte erhofft werden, etwa, weil er viele Kunden mit gleichen oder ähnlichen IT-Services bedient. Diese unklare Bewertung gilt es aufzulösen. Hier hilft es, wenn die Kosten für selbst erbrachte IT-Services frühzeitig ermittelt und festgelegt werden.
- **Nicht vorhandener Serviceschnitt für Auslagerungsentscheidung**
Die Frage, was genau ausgelagert wird, ist schwer zu beantworten, wenn kein IT-Servicekatalog vorliegt. Die Entscheidungen, wie z.B. Servicedesk und Serverplattformen an einen oder mehrere Dienstleister auszulagern sind, zeigen, wie die Einteilung der auszulagernden Objekte in größere Kategorien erfolgt. Das wird insbesondere dann zum kritischen Auslagerungsfaktor, wenn in diesen Blöcken geschäftskritische IT-Services verborgen sind, die besser im Unternehmen verbleiben sollten und durch das Outsourcing versehentlich mit ausgelagert werden. Der IT-Servicekatalog hilft zu verstehen, was geschäftskritisch und zielführend für die Auslagerung ist.

In diesem Buch werden für diese große Spannbreite von Herausforderungen Konzepte, Lösungen und Vorgehensmodelle entworfen.

1.4 Was ist ein IT-Servicekatalog bzw. was sollte er sein?

Eine umfassende und alle Eventualitäten einbeziehende Definition eines Servicekatalogs gibt es nicht. In der Praxis haben sich folgende Richtlinien herausgebildet, die eine Orientierung bilden:

1. Leistungskorridor

Der IT-Servicekatalog definiert einen Korridor, in dem ein IT-Unternehmen hauptsächlich seine Leistung erbringt bzw. erbringen möchte. Über den IT-Servicekatalog werden diejenigen IT-Services angeboten, auf die Rechenzentrumsleiter den IT-Betrieb abgestimmt haben. Dies können viele IT-Services sein, bei denen nicht die optimalen Erstellungsprozesse implementiert sind.

2. Kerngeschäft

Dieser Punkt korrespondiert stark mit dem Leistungskorridor. IT-Unternehmen wählen für den IT-Servicekatalog IT-Services aus, die im Kerngeschäft liegen. Diese wiederhol- und skalierbaren Leistungen sind als IT-Services in den IT-Servicekatalog aufzunehmen. Um einen stabilen IT-Betrieb zu gewährleisten, werden die vorliegenden personellen Kompetenzen sowie die bestehenden IT-Systeme (Hardware, Software) in diesen Vorgang einbezogen, um das eigene Leistungsspektrum zu erzeugen. Über das Kerngeschäft wird der Leistungskorridor maßgeblich beeinflusst, indem genau diese IT-Services für eine Buchung über den IT-Servicekatalog vorrangig ausgebaut werden. Es können sich im Leistungskorridor weitere IT-Services befinden, für die es geeignete Fertigungsprozesse gibt. Als Beispiele sind IT-Services anzuführen, die standardisiert gefertigt werden, wie Firewall-Freischaltungen oder Benutzerfreischaltungen in webbasierten Unternehmensportalen.

3. Kein vollständiges Kompendium

Dem Leistungskorridor und dem Kerngeschäft wird in der Praxis das Nicht-zuleistende hinzugefügt. Der IT-Servicekatalog ist kein vollständiges Kompendium aller IT-Services, die ein Dienstleister erbringen könnte. Um alle IT-Services vollständig zu erfassen, sind mehrere Personenjahre einzuplanen. Der Vollständigkeitsansatz ist in der Praxis selten zu finden. Die Entscheidung für diesen Ansatz ist meist durch eine interne Leistungsverrechnung motiviert. Die meisten IT-Unternehmen wählen eine Teilmenge aller verrechneten IT-Services aus und bringen diese in den offiziellen IT-Servicekatalog. Die anderen IT-Services werden ordnungsgemäß verrechnet und aus z.B. unternehmenspolitischen Gründen nicht in den IT-Servicekatalog übernommen.

4. Elemente

Meistens liegen für denjenigen, der aus dem IT-Servicekatalog einen IT-Service auswählt, zwei Leistungstypen vor. Zum einen sind es atomare IT-Services, die Basisdienstleistungen wie z.B. E-Mail, VPN etc. beschreiben, und zum anderen sind es IT-Servicebundles wie z.B. der IT-Arbeitsplatz, der atomare IT-Services enthält, aber durch weitere fachliche Leistungen auf den Kunden zugeschnitten ist. Weniger mit Technik vertraute Nutzer nehmen häufig die IT-Servicebundles in Anspruch, während andere wie z.B. Systemplaner mit beiden Leistungstypen arbeiten müssen.

5. Non-CMDB

Die Bestrebungen, alle IT-Services in der CMDB abzubilden, sind partiell erreicht worden. Konzeptionell sind die CMDB und der IT-Servicekatalog in ITILv3 in der CMS aufgegangen. Dieses Konzept wurde in ITIL 4 in die Practises überführt. In der Praxis liegen heute keine repräsentativen CMS-Systeme vor. Diese fehlenden CMS-Systeme sind eine Folge davon, dass ein IT-Servicekatalog ähnlich wie die CMDB nicht alle Abhängigkeiten zwischen den IT-Services modelliert. Der Grund hierfür besteht in der inhaltlich

nicht festgelegten Kommunikation zwischen IT-Servicekatalog-Systemen und bestehenden CMDB-Systemen, da unterschiedliche Zuständigkeiten im IT-Unternehmen hierfür definiert sind. Des Weiteren beschreibt die CMDB Abhängigkeiten zwischen den Configuration Items, und auch vom IT-Servicekatalog wird die Modellierung von Abhängigkeiten zwischen IT-Services und Configuration Items gefordert. Diese Forderung führt zu Abhängigkeitsmodellen in der CMDB und im IT-Servicekatalog, die weitestgehend doppelt abgelegt und aktualisiert werden. Diese doppelte Pflege von Abhängigkeitsgraphen ist unwirtschaftlich, deshalb ist es ratsam, bei Abhängigkeiten im IT-Servicekatalog auf IT-Servicebundles oder Voraussetzungen auszuweichen, die Abhängigkeiten beschreiben, jedoch nicht so restriktiv wie Abhängigkeitsgraphen gepflegt werden müssen (s. Abschnitte 11.2.5 und 11.2.7).

Ein IT-Servicekatalog ist ein Modell und kein vollständiges Abbild der realen Welt. Unter diesem Gesichtspunkt fällt es leichter, den IT-Servicekatalog zu konzipieren. Der Vollständigkeitsansatz führt zu weit und ist in der Praxis nicht wirtschaftlich umsetzbar.

Ein zweiter Aspekt ist ebenfalls zu beachten. Bei der Einführung und Durchsetzung des IT-Servicekatalogs sollen Buchungen von IT-Services mit weniger Reibungsverlusten erfolgen. Aus diesem Grund lässt sich konstatieren: Es ist wichtiger, mit dem IT-Servicekatalog schneller zu sein, als um jeden Preis vollständiger in der Auflistung der IT-Services zu werden. Wenn beides zusammenkommt, ist dies als optimal zu bezeichnen. Doch meist sind die Unterhaltskosten zu hoch, um den IT-Servicekatalog aktuell zu halten.

1.5 Zusammenfassung

Der Prozess Service Catalogue Management trägt einen erheblichen Anteil dazu bei, die Automatisierung von IT-Servicemanagement-Prozessen auf ein höheres Niveau zu heben. Denn durch die Konsolidierung von IT-Services entstehen normierte Verfahren, um diese einheitlich zu erbringen. Die normierten Verfahren sind die Vorlage **für Automatisierungen**. Dieses Vorgehen lässt sich in der Praxis häufig beobachten, wenn es darum geht, bestimmte Aspekte zu verallgemeinern. Die Konsolidierung zeigt sich u.a. beim Cloud Computing. Die IT-Services IaaS, PaaS und SaaS sind repräsentative IT-Services dafür, was über das Service Catalogue Management in einem Betrieb erreichbar ist.

Wird der Servicekatalog-Manager mit neuen IT-Services für seinen IT-Servicekatalog konfrontiert, muss er überlegen oder mit dem Service Portfolio Management abstimmen, welche IT-Services tatsächlich Teil des Servicekatalogs werden sollen. Je nach Implementierung von ITIL 4 im IT-Unternehmen trifft der Servicekatalog-Manager häufig selbst viele Entscheidungen aus den genannten Prozessen (s. Kap. 15). Die zu Beginn dieses Abschnitts formulierte Fragestellung, was ein IT-Servicekatalog ist bzw. was er sein sollte, ist durch Folgendes motiviert: IT-Un-

ternehmen erbringen vor der Einführung des IT-Servicekatalogs eine nicht genau definierte Anzahl von IT-Services. Einige IT-Services werden für einen speziellen Kunden erbracht und sind damit nicht für den IT-Servicekatalog relevant. Andere IT-Services werden häufiger verwendet und sollten unbedingt im IT-Servicekatalog erscheinen. Wieder andere IT-Services sind Speziallösungen, die im IT-Betrieb existieren und zukünftig nicht mehr Teil des Portfolios sein sollten.

Wenn die Frage »Welche IT-Services erbringen wir und welche IT-Services kommen in den IT-Servicekatalog?« im Raum steht, empfiehlt es sich, zu überlegen, ob IT-Services

- Teil der RZ-Servicestrategie oder
- Teil einer weiterbetriebebenen »Altlast« oder
- Teil einer einmaligen Kundenzufriedenstellung sind.

Fällt die Wahl auf den ersten Bereich, sollte der IT-Service aufgenommen werden. Der IT-Servicekatalog muss somit kein vollständiges Kompendium aller IT-Services sein, die der Dienstleister anbieten kann, sondern die Bereiche abdecken, in denen er sich spezialisiert sowie standardisiert hat und industriell arbeitet. Der IT-Servicekatalog definiert einen Korridor, in dem der Dienstleister IT-Services normiert produziert. Wenn IT-Unternehmen den IT-Servicekatalog unter diesem Gesichtspunkt analysieren, wird der IT-Servicekatalog zum Werkzeug der verfolgten Servicestrategie des Dienstleisters und es entsteht eine einheitliche Servicearchitektur.