

Service Katalog White Paper

Wie Dienstleister von einem integrierten Service Katalog profitieren

Lesen Sie im vorliegenden White Paper, wie die Effektivität eines Service-Management-Systems durch die Einführung eines integrierten Service-Katalogs wirkungsvoll gesteigert werden kann.

Nach der Beschreibung der erforderlichen Voraussetzungen erfolgt die Darstellung eines integrierten Service-Katalogs und seine Nutzbarkeit als zentrales Gestaltungsmittel. Abschließend wird die detaillierte Vorgehensweise bei der Realisierung integrierter Service-Kataloge beschrieben.

INHALT

EINFÜHRUNG.....	3
Der Service-Katalog: zentrale Drehscheibe im Service Management.....	3
Komplexe Wertschöpfungsnetzwerke im Service-Management	3
Kernattribute eines Service-Katalogs	4
Anforderungen an eine modulare Service-Katalog-Struktur	5
Nutzenperspektiven und Nutzenpotenziale von Service-Katalogen.....	6
Ein integriertes Werkzeug	6
Service-Prozesse profitieren vom integrierten Service-Katalog	7
Mit Nutzenpotenzialen zum Return On Investment	7
Vorgehensweise in SK-Projekten.....	8
Beurteilung des Status quo	8
Zielbild des Service-Katalogs	9
Realisierung	9
Überführung in den Regelbetrieb	10
Erfolg nach der Umsetzung integrierter Service-Kataloge	12

EINFÜHRUNG

Der Service-Katalog (SK) definiert Struktur und Umfang der herstellbaren und bestellfähigen Service-Leistungen einer Dienstleister-Organisation. Das Leistungsangebot des Dienstleisters wird zur Nutzung durch den Leistungsabnehmer gekennzeichnet und gesteuert. Der Service-Katalog umfasst Dokumentation, Ablaufsteuerung und Qualifizierung von Services und ist damit *DAS* zentrale Instrument im Service-Management.

Gerade die Dokumentation führt jedoch oftmals dazu, dass servicebezogene Unterlagen mangels integrierter Anwendung in Vergessenheit geraten. Dies kann zu Missständen führen, da nachfolgende Vertrags- oder Leistungsverhandlungen aufgrund von Änderungen im Leistungs-, Funktions- oder Qualitätsniveau auf veralteten Service-Unterlagen, -Modulen oder Leistungsscheinen basieren.

Mit dem Service-Katalog, der sämtliche Abläufe der Leistungserbringung integriert, wird diese Problematik umgangen. Da der Service-Katalog eng mit den täglichen Aufgaben verflochten ist, bietet er Nutzenpotenziale, die sich kontinuierlich auswirken.

Der Service-Katalog: zentrale Drehscheibe im Service Management

Die Ausrichtung von IT-Services an den Geschäftsprozessen der Fachbereiche wird zwar vielseitig diskutiert, häufig jedoch unzureichend umgesetzt. Dabei mangelt es nicht am Know-how der Beteiligten in der Leistungserbringung, sondern an klar strukturierten Service-Katalogen. Der Service-Katalog ist nicht nur Gestaltungsmittel für eine optimale Service-Struktur; darüber hinaus bildet er die zentrale Drehscheibe zur Steuerung der Leistungserbringung und Kostenüberwachung.

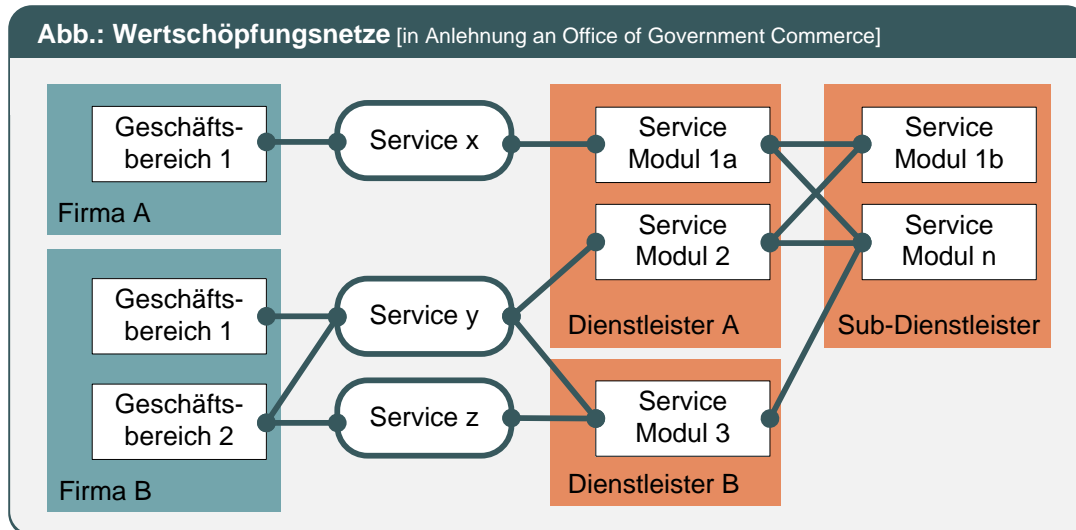
Komplexe Wertschöpfungsnetzwerke im Service-Management

In vielen Unternehmen gibt es ambitionierte Ansätze von Service-Katalogen. Diese reichen jedoch meist nicht über statische Produkt- und Leistungs-Kataloge hinaus – den Service-Organisationen wird jedoch nicht zu mehr Transparenz und Effizienz verholfen. Vielmehr sorgen fehlende Verknüpfungen mit den Leistungserbringern und ein hoher Pflegeaufwand für Frustration bei den eigentlichen Nutzern.

Klassische SK-Optimierungsprojekte scheitern dabei häufig aufgrund der unübersichtlichen Zusammenhänge einzelner Leistungsteile, oder der Service-Katalog verliert mangels Integration in die Organisation schnell an Aktualität und Verlässlichkeit. Zudem werden Eigenschaften der heutigen, organisationsinternen und -übergreifenden Wertschöpfungsnetzwerke nicht ausreichend berücksichtigt.

Im Gegensatz zur klassischen Wertschöpfungskette entstehen auf verschiedenen Ebenen immer mehrere (interne und externe) Lieferanten-Optionen, die in komplexen Leistungsbeziehungen münden. Ohne integrierten Service-Katalog verursachen diese Leistungsbeziehungen hohe Transaktionskosten und sorgen für eine ineffiziente Leistungserbringung.

Folglich müssen technische, ablaforientierte und qualitative Elemente der Leistungserbringung immer im Zusammenhang betrachtet werden, da die Services für den Kunden in der Regel nicht aus einer Hand erbracht werden. Die folgende Abbildung illustriert diese Zusammenhänge.



Alle relevanten Leistungsteile werden logisch und physisch getrennt voneinander und in Richtung des Kundenbedarfs erbracht. Dies betrifft einerseits interne Leistungserbringer, die ihre jeweiligen Leistungsbereiche durch Operational Level Agreements aneinanderreihen. Andererseits müssen den externen Leistungserbringern klare Service-Anforderungen übergeben werden, welche die Grundlage für Underpinning Contracts bilden.

Der Service-Katalog greift die Leistungsteile geordnet auf, koordiniert sie und führt sie in der gewünschten Ausprägung dem Kunden zu. Dazu sind die Leistungsteile mit separaten Eigenschaften zu beschreiben und mit der Leistungserstellung zu vernetzen. Das Service Level Agreement wird somit zum Folgeprodukt, da es auf transparenten Leistungen basierend abgeleitet werden kann. Im Umkehrschluss kann Leistungsbedarf in die benötigte Service-Spezifikation und die entsprechende Leistungserbringung transformiert werden.

Mit Hilfe von Service-Katalogen können heutige Wertschöpfungsnetze und die daraus resultierende Beziehungsvielfalt effektiv gesteuert werden.

Zur praktischen Umsetzung integrierter Service-Kataloge:

Kernattribute eines Service-Katalogs

Für eine planvolle Optimierung des Service-Katalogs sind dessen wesentliche Eigenschaften zu berücksichtigen.

- **Service-Katalog-Qualität durch zweckmäßige Service-Module**

Entscheidend für die Umsetzung von Service-Katalogen ist die Beschreibung der Leistungsteile in zweckmäßiger Granularität. Zu detaillierte Service-Beschreibungen erhöhen den Aufwand unnötig oder können die wesentlichen Inhalte verschleiern. Zu

wenig detaillierte Service-Beschreibungen erschweren die Umsetzung der Leistungsteile in die Anwendungen der Organisation.

Aus diesem Zuschnitt entstehen Service-Module: mit Attributen versehene, koppelbare Einheiten zur Beschreibung einer Gesamtleistung. Diese Service-Module sind strukturell so zu designen, dass ihre Anwendung konsistent möglich ist. In sich müssen die Service-Module die wesentlichen Attribute enthalten, die u. a. Funktion, Erbringungs- und Erfüllungszeiten, Einheiten und Preise der Leistungselemente umfassen.

Die Qualität der Service-Module schafft die Voraussetzungen für deren ablauforganisatorische Integration.

▪ **Service-Katalog-Integration**

Eine Service-Beschreibung mit zugehöriger Service-Struktur stellt immer eine Momentaufnahme dar. Ohne die Verflechtung der Leistungsbestandteile in die Abläufe und Strukturen der Organisation wird es nicht gelingen, einen akkuraten Service-Katalog dauerhaft aufrechtzuerhalten.

Deshalb ist eine möglichst hohe Reichweite in der Verwendung und Bekanntheit der Service-Module durch die Organisationseinheiten anzustreben.

Des Weiteren müssen die Service-Module als die wesentlichen Aktivitätstreiber in die Anwendungslandschaft der Organisation eingebettet sein. Informationssysteme sowie Workflow- und Ticketsysteme greifen dabei auf die Service-Module zu und unterstützen das Tagesgeschäft mit servicerelevanten Informationen.

Schließlich ist die Einrichtung flexibilisierender Momente in Form von zweckmäßiger, prozessualer Integration erforderlich (z. B. im Service-Level-Management oder Service-Katalog-Management). Somit werden Änderungen an bestehenden Services oder Entwicklungen neuer Services durchgehend fachlich und redaktionell gelenkt.

Anforderungen an eine modulare Service-Katalog-Struktur

- Abstraktionsoffenheit und zweckmäßige Granularität: Service-Module sollen so gewählt sein, dass das Leistungsspektrum abgebildet und bei Bedarf erweitert werden kann. Die Anwendbarkeit darf nicht gefährdet werden.
- Kombination technischer, organisatorisch-ablauforientierter und qualitativer Elemente: Damit ein hoher Integrationsgrad des Service-Katalogs erreicht wird, sind technische (Tool-Integration), organisatorisch-ablauforientierte (Workflow entlang zuständiger Leistungserbringer in den Bearbeitungsgruppen) und qualitative Elemente (Service—Level-Zuordnung) beim Design der Service-Struktur zu berücksichtigen.
- Kombinierbarkeit, Kopplung: Flexibilitätsgewinne in der Service-Gestaltung werden vor allem dadurch erreicht, dass Service-Module als zweckmäßig abgeschlossene Service-Einheiten definiert sind und gleichfalls Regeln und Schnittstellen enthalten, welche die Kombination mit weiteren Service-Modulen erlauben. Diese im Service-Modul vordefinierten Bausteine ermöglichen die Konfiguration von Service-Varianten und tragen damit zu kombinatorischer Flexibilität bei.

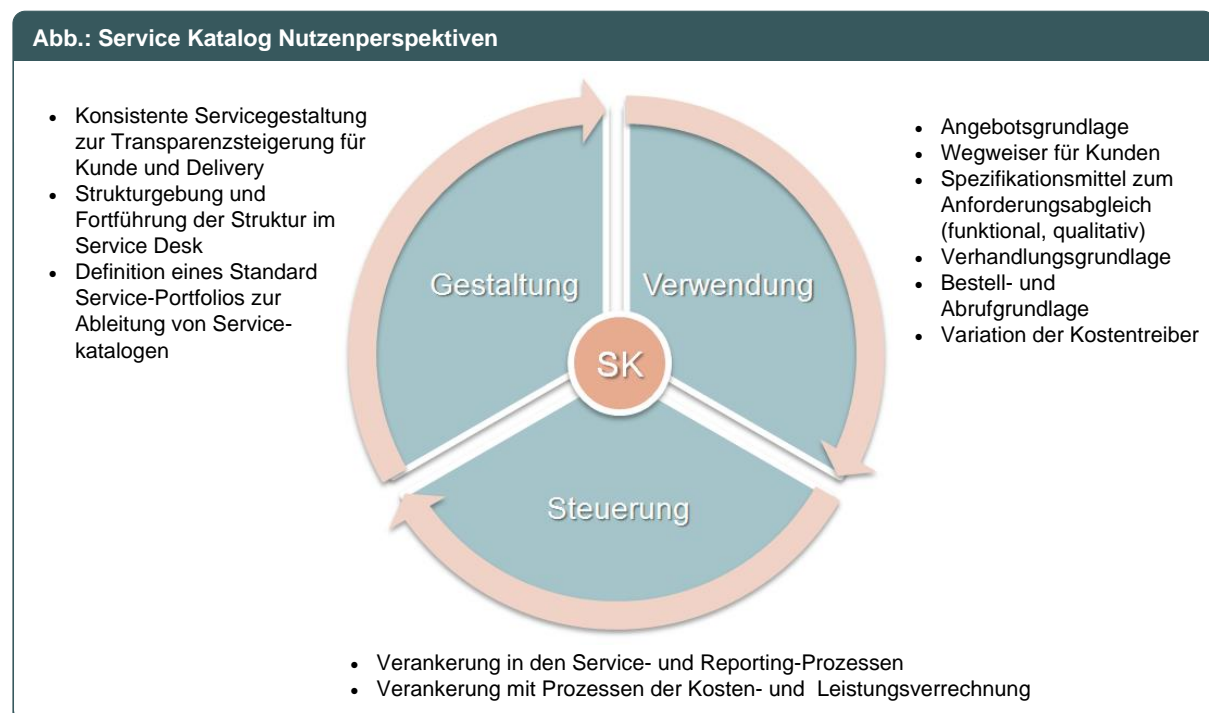
- Anwendbarkeit, Zugänglichkeit, technische Integration: Die zu verwendenden Service- Elemente sind strukturell-inhaltlich so zu gestalten, dass sie den Beteiligten der Leistungserbringung (Service-Geber- und Service-Nehmerseite) zugänglich und verständlich bleiben, damit die praktische Anwendung gestärkt wird.
- Wiederverwendbarkeit: Die entstehenden Service-Elemente müssen strukturell-inhaltlich so angelegt sein, dass ihre Aufbereitung bzw. Anpassung für geänderte Kundenbedarfe oder zur Gestaltung von Service-Innovationen erleichtert wird.
- Reichweitenadaption: Für eine sukzessive Umsetzung der Service-Struktur sollen die Service-Elemente bereits partiell anwendbar sein, damit eine zeitnahe technische Implementierung möglich ist.

Nutzenperspektiven und Nutzenpotenziale von Service-Katalogen

Ein integriertes Werkzeug

Damit ein Service-Katalog seine Nutzenpotenziale entfalten kann, sollte man ihn aus verschiedenen Perspektiven betrachten: Aus der gestalterischen, verwendungsorientierten und steuernden Sicht heraus können wesentliche Abläufe im Service-Management identifiziert und durch den Service-Katalog unterstützt werden. Folglich kann eine Service-Katalog-Optimierung immer auch mehrere Ziele in den verschiedenen Anwendungsgebieten des Service-Managements fokussieren.

Der Service-Katalog dient nicht nur als statischer Produkt- und Leistungskatalog, sondern darüber hinaus als integriertes Werkzeug im Service-Management. Die Service-Katalog Nutzenperspektiven und ihre Anwendungsgebiete sind in der folgenden Abbildung dargestellt:



Die gestalterische Perspektive definiert das relevante Service-Portfolio. Der Service-Katalog erhält eine Struktur, die einerseits durch bestehende Leistungsbereiche und Leistungserbringer vorgegeben wird, andererseits auf die beteiligten (internen oder externen) Leistungsbereiche übertragen werden muss. Aus diesem Standard-Portfolio können kundenspezifische Kataloge abgeleitet werden, da Services in der Regel in verschiedenen Ausprägungen angeboten werden.

Aus der Sicht der Verwendung muss deutlich werden, in welche Richtungen ein funktionierender Service-Katalog wirken kann. Die Verwendungsmöglichkeiten sind vielseitig und unterstützen häufig weite Teile der Kernprozesse von Dienstleistern.

Die Steuerungssicht bezieht sich auf die organisatorische Verankerung in den Abläufen und Strukturen des Dienstleisters, da nahezu alle Service-Prozesse von den Informationen des Service-Katalogs profitieren. Hieraus können Verbesserungen in vielen Bereichen abgeleitet werden.

Service-Prozesse profitieren vom integrierten Service-Katalog

Der Service-Katalog liefert nicht nur notwendige Management-Informationen. Er dient zudem als Informationsmedium für zahlreiche Prozesse, die letztlich den Arbeitsalltag und den Unternehmenserfolg bestimmen. Nachfolgend sind einige Beispiel-Prozesse genannt, deren Performance vom Zugriff auf akkurate Service-Katalog-Informationen bestimmt werden.

- Service Level Management
- Demand Management
- Supplier Management
- Incident Management, Request Fulfillment
- Access Management
- Change Management
- Service Asset & Configuration Management
- Transition Planning & Support

Ebenso wird die Kosten- und Leistungstransparenz erhöht, da bekannt ist, welche Kosten durch welche Service-Module erzeugt werden und wie diese Service-Module im Rahmen eines Kunden-Services miteinander zusammenhängen.

Mit Nutzenpotenzialen zum Return On Investment

Sind die wichtigsten Zielhorizonte identifiziert, können diverse qualitative und quantitative Merkmale integrierter Service-Kataloge Aufschluss über die Zweckmäßigkeit von Investitionen geben.

Nachfolgend werden einige Nutzenpotenziale und deren Merkmale exemplarisch aufgeführt. Die jeweilige Ausprägung wird dabei maßgeblich durch Faktoren wie Organisationsgröße und Kundensituation sowie durch Leistungstiefen- und Leistungsmengengestaltung bestimmt.

Nutzenpotenziale	Qualitative und Quantitative Merkmale
Erhöhung der Beratungsqualität des Dienstleisters durch mehr Leistungstransparenz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erhöhung der Kundenzufriedenheit ✓ Aufwandsverringerung um x% für die Qualifizierung von Service Requests
Beschleunigung der Angebotserstellung durch Informationsstrukturierung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aufwandsverringerung für die Erstellung und Verifizierung von Angeboten um x%
Beschleunigung von Service-Änderungen durch Anpassung kundenspezifischer Service-Module	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service Changes nur in bereits vordefiniertem Rahmen; Aufwandsverringerung für Contract Changes um x%
Vereinfachung des Daten- und Informationszugriffs durch integrierten Service-Katalog	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verringerung von Rechercheaufwänden um x% ✓ Reduzierung der Fehlerrate um x% (Auftragsbearbeitung, Störungsbearbeitung) ✓ Verbesserung der On-Demand-Auskunfts-fähigkeit ✓ Verringerung kostenintensiver Anfragen nach Funktionsweise, Qualität, Bestellstatus oder Neuerungen von Services ✓ Reduzierung von Abstimmungsaufwänden
Verbessertes Leistungsverständnis beim Anwender durch klar definierte Leistungsabrufe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beschwerdeverringerung um x% ✓ Aufwandsverringerung für die Bearbeitung von Zusatzaufträgen um x%
Verbesserung im Reporting (qualitativ und als Steuerungsinstrument)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aufwandsverringerung bei der Report-Erstellung um x%

Vorgehensweise in SK-Projekten

Die konkrete Ausgestaltung einer Service-Katalog-Optimierung ist von der Zielsetzung und den aktuellen Gegebenheiten abhängig. Dennoch sollte sich die Vorgehensweise an vordefinierten Grundzügen orientieren.

Beurteilung des Status quo

Zunächst ist das Aufgreifen der vorhandenen servicebezogenen Informationen erforderlich. Um ein verlässliches und nachvollziehbares Bild des praktischen Service-Managements zu erhalten, empfiehlt sich der Einsatz einer Analyse-methode, die konkrete Werte zur Beurteilung des Status quo liefert. Dazu eignet sich insbesondere eine professionelle

Reifegradermittlung, da ihre Ergebnisse der Festlegung konkreter Ziele dienen und im Zeitverlauf vergleichbar sind.

Typische Tätigkeiten für die Ist-Aufnahme sind:

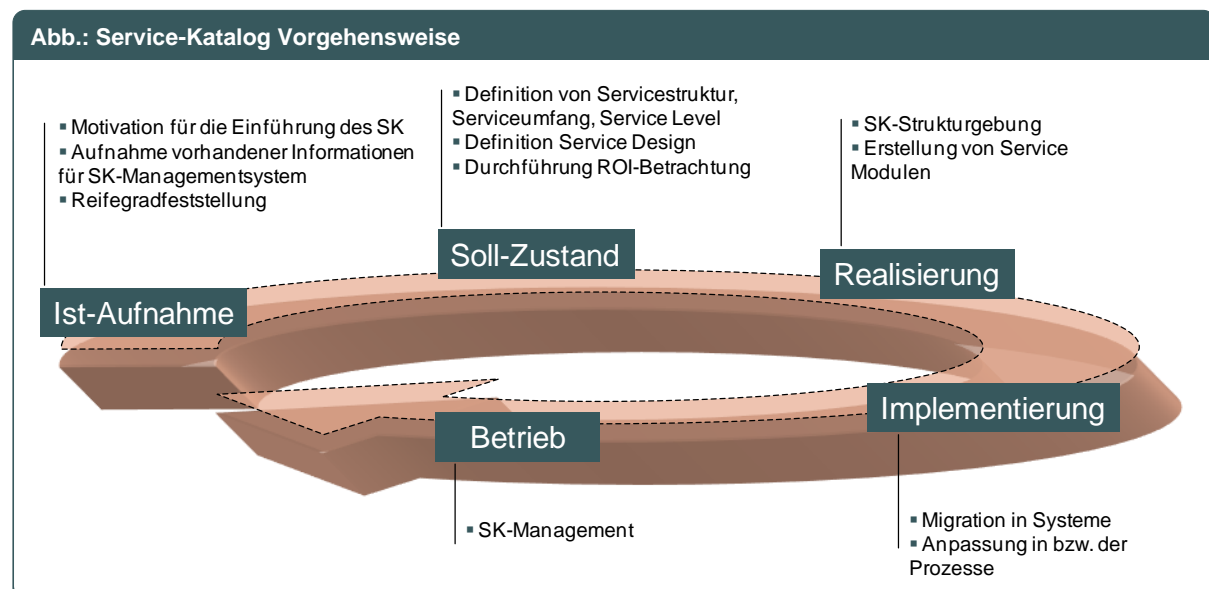
- Bewertung der vorliegenden SK-Struktur
- Bewertung der vorliegenden SK-Inhalte
- Bewertung der bestehenden Services inkl. Analyse von SLAs und Underpinning Contracts
- Ermittlung leistungsrelevanter Mengen
- Ermittlung geplanter Leistungsmengen
- Ermittlung der IT-Wertschöpfungstiefe

Von entscheidender Bedeutung ist es, die Beteiligten von Beginn an einzubeziehen, damit sich ein vollständiges Bild der Dienstleistung abzeichnet und Verbesserungspotenziale aufgegriffen werden können. Von einem verlässlichen Status der bestehenden Service-Strukturen ausgehend, kann im Anschluss ein realisierbares (und nutzenorientiertes) Zielbild skizziert werden.

Zielbild des Service-Katalogs

Ein SK-Zielbild sollte die Leitlinien für ein SK-Umsetzungsprojekt beinhalten. Es fixiert die Ausrichtung des Projekts inklusive der zu erwartenden Ergebnisse – vorgelagerte Untersuchungen werden einbezogen.

Erste Strukturentscheidungen können ebenso Bestandteil des Zielbilds sein, wie z. B. Überlegungen zur Systemarchitektur. Mit den angestrebten Nutzenpotenzialen wird die Durchführung einer ROI-Betrachtung ermöglicht.



Realisierung

Im Rahmen eines projektmäßigen Vorgehens gilt es, die definierten Struktur-Elemente des Service-Katalogs zu verfeinern. Von immenser Bedeutung ist dabei die gewählte

Granularität, da mit steigendem Detaillierungsgrad auch der Beschreibungsaufwand der Service-Module sowie der Gesamtverwaltungsaufwand steigen. Daher sollte die Granularität der Service-Elemente zweckmäßig und im Einklang mit dem Gesamtportfolio gewählt werden.

Sind die Rahmenbedingungen im Projekt geklärt, kann mit der Erstellung, Beschreibung bzw. Weiterentwicklung der Service-Module begonnen werden. Die Service-Module sollten so aufgebaut sein, dass sie neben dem Leistungsumfang auch Aussagen über notwendige vor- oder nachgelagerte Service-Module ermöglichen. So ergibt sich sukzessive eine Konfiguration des gesamten Leistungsgefüges. Dies erleichtert im Anschluss die technische Integration des Service-Katalogs.

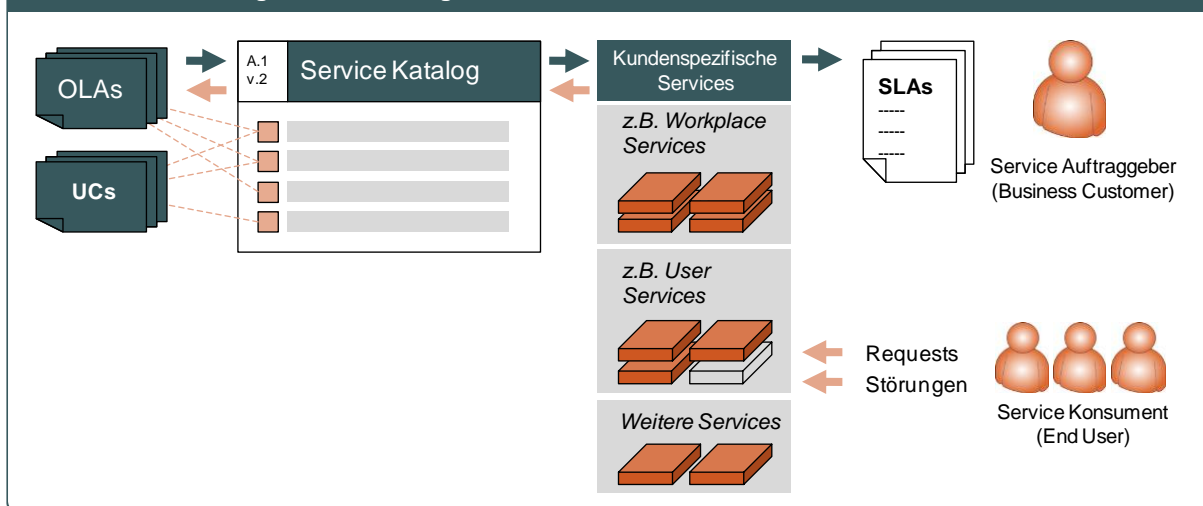
Nach einer Evaluierung sind die bestehenden Informations-, Reporting-, Auftragsmanagement- und Steuerungssysteme in ihrem Funktionsumfang auf die Service-Struktur auszurichten, damit ein virtuelles System zur servicebezogenen Integration aller Anwendungen entstehen kann. Diese Abstimmung der bestehenden technischen Werkzeuge auf den Service-Betrieb gewährleistet nicht nur die Aktualität des Service-Katalogs. Alle servicerelevanten Informationen werden gespeichert, im operativen Betrieb verarbeitet und sind bei Bedarf entsprechend abrufbar.

Es kann dabei sinnvoll sein, die bestehende Anwendungslandschaft punktuell zu ergänzen, um bspw. durch den Einsatz eines Business-Intelligence-Werkzeugs aussagekräftigere Service-Berichte zu erhalten.

Überführung in den Regelbetrieb

Die Verflechtung der Service-Module in die Abläufe der Leistungserbringung garantiert ihre operative Verwendung. Mit dieser Service-Katalog-Integration sind gleichfalls die Voraussetzungen für ein kontinuierliches Service-Katalog-Management geschaffen. Ziel ist es, die im Service-Katalog enthaltenen Informationen zu pflegen und für deren dauerhafte Aktualität zu sorgen. Dabei sind nicht nur die Schnittstellen der Leistungserbringung zu beachten, sondern auch die Schnittstellen zu Kunden bzw. Anwendern (Verhandlungen, Beschaffungsaktivitäten, Trends, etc.).

Abb.: Service-Katalog Zusammenhänge



Damit das Service-Katalog-Management das bestehende Service-Portfolio verwaltet sowie bei Service-Änderungen oder beim Aufbau neuer Services unterstützt, sind folgende Prozessbestandteile zu etablieren:

- Verwaltung des Service-Katalogs und Informationsbereitstellung (z. B. für den Vertrieb)
- Vereinbarung und Dokumentation von Service-Definitionen
- Wahrnehmung von Schnittstellen zu Service-Prozessen (wie z. B. Service Level, Business Continuity, Supplier, Change Management u.a.) und Bereitstellung servicebezogener Support- und Statusinformationen
- Erstellung servicebezogener Analysen und Pläne

Erfolg nach der Umsetzung integrierter Service-Kataloge

Anhand der aufgezeigten Nutzenpotenziale können konkrete Zielsetzungen in Aufbau und Optimierung von Service-Katalogen verfolgt und umgesetzt werden. Im Zeitverlauf stellen sich in Abhängigkeit des situativen Kontexts nachweisbare Erfolge ein. Nachfolgend sind einige Beispiele dazu aufgeführt.

❖ **Beispiel 1: Multi-Kundenbeziehungen | Synergien realisieren**

Problematik:

- Fehlender Hebelansatz für beiderseits geplante Optimierungsbestrebungen
- Vielzahl unübersichtlicher vertraglicher und fachlicher Dokumente
- Gewachsene, ineffiziente Leistungsbeziehungen und ständige Einzelanpassungen

Lösungsansatz:

- Schaffung einer einheitlichen Service-Basis mittels Service-Katalog
- Toolseitige Integration der vereinbarten Services
- Anreicherung bestehender Prozesslandschaft mit servicebezogenen Informationen

Erfolg:

- Beschleunigung der Auftragsbearbeitung durch vereinfachten Datenzugriff
- Starke Minimierung von Fehlzuordnungen im Helpdesk
- Aufwandsverringerung für die Bearbeitung von Zusatzaufträgen

❖ **Beispiel 2: Vertriebs Erfolg | Dienstleister auf Wachstumskurs**

Problematik:

- Mangelhaftes Service-Marketing bei Bestandskunden, rückläufige Service-Umsätze
- Unzureichende Kalkulation der Service-Kosten durch fehlende Transparenz der Zusammenhänge

Lösungsansatz:

- Abbildung der Leistungsfähigkeit der Organisation im Service-Katalog inkl. definierter Leistungsübergabepunkte
- Ableitung adaptierbarer Service-Modelle für potenzielle Kunden

Erfolg:

- Erhöhung der Passgenauigkeit zwischen Vertrieb und Delivery
- Services werden replizierbar; Aufwandsverringerung bei Service-Änderungen und -Anpassungen
- Aktueller Service-Katalog bietet verlässliche Service-Informationen und wird als Vertriebsinstrument nutzbar

OPTiVATION Mainz GmbH
Mombacher Str. 48
55122 Mainz

Telefon: 06131 30406-31
Fax: 06131 30406-32
E-Mail: info@optivation.de