

1. Grundlagen des professionellen Service Managements

- 1.1 Warum professionelles Service Management notwendig ist
- 1.2 Technik, Produkt, Service und Geschäftsergebnis
- 1.3 Wert, Nutzen, Kosten und Risiken
- 1.4 Servicebeziehungen, Rollen und Serviceangebote

1.1 Warum professionelles Service Management notwendig ist

“ Kurz erklärt

Unternehmen und öffentliche Einrichtungen sind in hohem Maß von digitalen Produkten und Services abhängig.

Ein funktionierender Server allein erzeugt jedoch noch keinen verlässlichen Service. Erst das abgestimmte Zusammenspiel von Technik, Menschen, Arbeitsweisen, Informationen und externen Partnern ermöglicht stabile und nutzbare IT-Services.

Professionelles Service Management hilft dabei, dieses Zusammenspiel planbar, nachvollziehbar und kontinuierlich verbesserbar zu gestalten.

Vom technischen System zum nutzbaren Service

Fachinformatiker für Systemintegration arbeiten täglich mit technischen Komponenten wie:

- Servern,
- Netzwerken,
- Betriebssystemen,
- Benutzerkonten,
- Verzeichnisdiensten,
- Cloud-Plattformen,
- Anwendungen,
- Datenbanken,
- Backups,
- Firewalls,
- und Monitoring-Systemen.

Für Benutzer und Organisationen ist jedoch normalerweise nicht die einzelne technische Komponente entscheidend.

Sie benötigen einen funktionierenden Service.

Technische Komponenten	Unterstützter Service
Domain Controller, DNS, Netzwerk und Benutzerkonto	Anmeldung am Arbeitsplatz
Mailplattform, Identitätsdienst, DNS und Internetzugang	E-Mail-Kommunikation

Technische Komponenten	Unterstützter Service
Fileserver, Berechtigungen, Netzwerk und Backup	zentrale Dateiablage
VPN-Gateway, Firewall, MFA und Benutzerkonto	sicherer Fernzugriff
Webserver, Datenbank, Zertifikat und DNS	Unternehmensanwendung
Druckserver, Treiber, Netzwerk und Drucker	zentraler Druckservice

Ein Service kann aus vielen technischen und organisatorischen Bestandteilen bestehen.

Fällt eine wichtige Abhängigkeit aus, kann der gesamte Service für den Benutzer nicht mehr nutzbar sein.

“ Merke

Benutzer nehmen normalerweise keinen einzelnen Server oder Netzwerkdienst wahr.

Sie nehmen wahr, ob sie ihre Arbeit ausführen können.

Warum technische Kompetenz allein nicht ausreicht

Technisches Fachwissen ist unverzichtbar.

Es hilft unter anderem dabei:

- Fehler zu analysieren,
- Systeme zu konfigurieren,
- Dienste wiederherzustellen,
- Netzwerke zu betreiben,
- Sicherheitsmaßnahmen umzusetzen,
- technische Ursachen zu ermitteln,
- und Systeme zuverlässig zu betreiben.

Im laufenden IT-Betrieb müssen zusätzlich organisatorische und servicebezogene Fragen beantwortet werden:

- Welcher Service ist betroffen?
- Wer verwendet diesen Service?
- Welche Benutzer oder Geschäftsprozesse sind beeinträchtigt?
- Wie groß sind die Auswirkungen?
- Wie dringend ist die Wiederherstellung?
- Wer trägt die Verantwortung?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?

- Wurde kürzlich etwas verändert?
- Wer muss informiert werden?
- Gibt es eine geeignete Zwischenlösung?
- Was muss dokumentiert werden?
- Ist nach der Wiederherstellung eine Ursachenanalyse notwendig?
- Wie kann eine Wiederholung verhindert werden?

Diese Fragen können nicht allein durch einen technischen Befehl oder ein Administrationswerkzeug beantwortet werden.

Dafür wird eine abgestimmte Arbeitsweise benötigt.

Was professionelles Service Management leistet

Professionelles Service Management schafft einen gemeinsamen Rahmen für die Planung, Bereitstellung, Unterstützung, Steuerung und Verbesserung von Services.

Es unterstützt insbesondere dabei:

- Services und Verantwortlichkeiten zu bestimmen,
- Anforderungen und Erwartungen zu verstehen,
- Störungen einheitlich zu erfassen,
- Arbeit nach vereinbarten Kriterien zu priorisieren,
- Änderungen kontrolliert durchzuführen,
- Informationen zwischen Teams auszutauschen,
- Abhängigkeiten sichtbar zu machen,
- Wissen dauerhaft bereitzustellen,
- Leistung und Qualität zu bewerten,
- Kosten und Risiken zu berücksichtigen,
- externe Partner einzubinden,
- und Verbesserungen systematisch umzusetzen.

ITIL stellt hierfür ein anpassbares Best-Practice-Framework bereit.

ITIL Version 5 betrachtet digitales Produkt- und Service-Management stärker als zusammenhängende Aufgabe. Dadurch sollen Produkt-, Entwicklungs-, Betriebs-, Support- und Serviceteams besser zusammenarbeiten und Entscheidungen stärker an Outcomes und Wert ausrichten.

// ITIL-Grundlage

ITIL ist kein starres Regelwerk.

Die Inhalte müssen an Ziele, Größe, Risiken, Fähigkeiten und Arbeitsweise der jeweiligen Organisation angepasst werden.

Service Management ist mehr als ein Ticketsystem

Ein Ticketsystem kann Service Management unterstützen.

Es kann beispielsweise:

- Meldungen erfassen,
- Vorgänge kategorisieren,
- Prioritäten speichern,
- Zuständigkeiten zuweisen,
- Bearbeitungsstände anzeigen,
- Kommunikation dokumentieren,
- Fristen überwachen,
- und Auswertungen bereitstellen.

Das Ticketsystem allein sorgt jedoch nicht automatisch für professionelles Service Management.

Zusätzlich muss geklärt sein:

- Welche Vorgangsarten gibt es?
- Welche Informationen müssen erfasst werden?
- Wie werden Vorgänge kategorisiert?
- Nach welchen Kriterien werden Prioritäten bestimmt?
- Wer übernimmt welche Aufgabe?
- Wann wird eskaliert?
- Wie werden Benutzer informiert?
- Wann gilt ein Vorgang als gelöst oder abgeschlossen?
- Welche Informationen werden für spätere Verbesserungen verwendet?

“ Typischer Fehler

Die Einführung eines Ticketsystems wird mit der Einführung von Service Management gleichgesetzt.

Ein Werkzeug kann eine Arbeitsweise unterstützen, aber keine fehlenden Verantwortlichkeiten, Regeln oder Entscheidungen ersetzen.

Service Management ist keine einzelne Practice

Professionelles Service Management besteht nicht nur aus Incident Management oder Ticketbearbeitung.

Es verbindet verschiedene Management Practices und Arbeitsbereiche, beispielsweise:

- Service Desk,
- Incident Management,
- Service Request Management,
- Problem Management,
- Change Management,
- Knowledge Management,
- Service Configuration Management,
- IT Asset Management,
- Monitoring and Event Management,
- Service Level Management,
- Supplier Management,
- Information Security Management,
- Relationship Management,
- und Continual Improvement.

Diese Practices können innerhalb eines Vorgangs zusammenwirken.

Beispiel:

1. Das Monitoring erkennt den Ausfall eines Webdienstes.
2. Ein Incident wird erfasst.
3. Betroffene Benutzer werden informiert.
4. Die technische Analyse stellt eine fehlerhafte Konfiguration fest.
5. Eine Zwischenlösung stellt den Service wieder her.
6. Ein Problem Record wird für die weitere Ursachenanalyse angelegt.
7. Eine dauerhafte Korrektur wird als Change geplant und umgesetzt.
8. Die Lösung wird im Wissensmanagement dokumentiert.
9. Monitoring und Arbeitsanweisungen werden verbessert.

Keiner dieser Schritte ersetzt die technische Fehleranalyse.

Die beteiligten Practices helfen jedoch dabei, die technische Arbeit koordiniert, nachvollziehbar und nachhaltig durchzuführen.

Was ohne gemeinsame Arbeitsweise häufig passiert

Fehlt eine abgestimmte Service-Management-Arbeitsweise, können typische Schwierigkeiten entstehen.

Situation	Mögliche Folge
-----------	----------------

Meldungen erfolgen nur telefonisch oder per Zuruf.	Vorgänge gehen verloren oder werden nicht nachvollziehbar dokumentiert.
Jeder Mitarbeiter priorisiert nach eigenem Gefühl.	Lautstärke oder persönliche Nähe bestimmen die Reihenfolge.
Verantwortlichkeiten sind unklar.	Vorgänge werden weitergereicht oder bleiben unbearbeitet.
Änderungen werden nicht dokumentiert.	Spätere Störungen lassen sich nur schwer mit früheren Eingriffen verbinden.
Lösungen bleiben im Wissen einzelner Mitarbeiter.	Kollegen führen dieselbe Analyse wiederholt durch.
Teams betrachten nur ihre eigene Komponente.	Die tatsächliche Serviceauswirkung wird übersehen.
Benutzer erhalten keine Statusinformationen.	Unsicherheit und zusätzliche Rückfragen erhöhen den Arbeitsaufwand.
Wiederkehrende Incidents werden nur einzeln behoben.	Die zugrunde liegende Ursache bleibt bestehen.
Kennzahlen betrachten nur Ticketmengen.	Ergebnisse, Nutzen und Servicequalität bleiben unklar.
Externe Dienstleister werden zu spät eingebunden.	Eskalation und Wiederherstellung verzögern sich.

“ Praxistipp

Wenn mehrere Mitarbeiter denselben Vorgang grundlegend unterschiedlich bearbeiten würden, fehlt möglicherweise eine gemeinsame oder ausreichend dokumentierte Arbeitsweise.

Praxisbeispiel: Der E-Mail-Service ist gestört

Mehrere Benutzer melden, dass sie keine E-Mails senden können.

Eine technische Betrachtung könnte mit folgenden Prüfungen beginnen:

- Mailplattform prüfen,
- Warteschlangen kontrollieren,
- DNS-Auflösung testen,
- Zertifikate kontrollieren,
- Identitätsdienst prüfen,
- Internetverbindung untersuchen.

Diese Prüfungen sind notwendig.

Professionelles Service Management ergänzt weitere Fragen.

Servicebezogene Einordnung

- Ist nur das Senden oder auch das Empfangen betroffen?
- Sind einzelne Benutzer, ein Standort oder die gesamte Organisation betroffen?
- Welche Geschäftsbereiche sind besonders abhängig?
- Welche Servicezeiten und Vereinbarungen gelten?
- Welche Priorität ergibt sich aus den festgelegten Kriterien?
- Handelt es sich um einen Major Incident?
- Wer übernimmt die Koordination?

Kommunikation

- Welche Benutzer müssen informiert werden?
- In welchen Abständen werden Statusinformationen benötigt?
- Welche alternative Kommunikationsmöglichkeit steht zur Verfügung?
- Wer kommuniziert mit Führungskräften, Kunden oder Partnern?

Technische Bearbeitung

- Welche Komponenten gehören zum Service?
- Gab es kürzlich einen Change?
- Welche Monitoring-Meldungen liegen vor?
- Ist ein externer Provider beteiligt?
- Gibt es einen bekannten Fehler oder eine geeignete Zwischenlösung?

Nach der Wiederherstellung

- Wurde die Funktion technisch geprüft?
- Wurde die Funktion aus Benutzersicht geprüft?
- Sind alle Warteschlangen vollständig verarbeitet?
- Ist die Ursache bereits verstanden?
- Muss ein Problem Record angelegt werden?
- Muss ein Wissensartikel erstellt oder ergänzt werden?
- Müssen Monitoring oder Alarmierung angepasst werden?

“ Hinweis

Ein Major Incident ist ein besonders schwerwiegender Incident.

Die Kriterien, Rollen, Kommunikationswege und Eskalationsverfahren werden von der jeweiligen Organisation festgelegt. Major Incident Management wird hier nicht als eigenständige ITIL Practice behandelt.

“ Merke

Die technische Wiederherstellung ist ein zentraler Teil der Arbeit.

Professionelles Service Management sorgt dafür, dass Auswirkungen, Kommunikation, Verantwortung, Dokumentation und Verbesserung ebenfalls berücksichtigt werden.

Lokale Optimierung kann dem gesamten Service schaden

Ein einzelnes Team kann seine technische Aufgabe korrekt erfüllen und trotzdem den gesamten Service beeinträchtigen.

Beispiel:

Ein Netzwerkadministrator verschärft eine Firewall-Regel.

Die Änderung kann die Sicherheit einer einzelnen Komponente verbessern.

Wurde jedoch nicht geprüft, welche Anwendungen und Services von der bisherigen Verbindung abhängen, können wichtige Geschäftsprozesse ausfallen.

Eine ganzheitliche Betrachtung berücksichtigt deshalb:

- technische Funktion,
- Serviceabhängigkeiten,
- Benutzeranforderungen,
- Sicherheitsziele,
- betriebliche Auswirkungen,
- Kosten,
- Risiken,
- Erfahrungen der Beteiligten,
- und externe Abhängigkeiten.

Die vier Dimensionen

ITIL verwendet vier Dimensionen, um digitales Produkt- und Service-Management ganzheitlich zu betrachten.

Dimension	Typische Inhalte
Organisationen und Menschen	Rollen, Fähigkeiten, Kommunikation, Kultur und Verantwortlichkeiten
Informationen und Technologie	Daten, Anwendungen, Infrastruktur, Wissen und Werkzeuge
Partner und Lieferanten	Hersteller, Provider, Verträge und externe Abhängigkeiten

Dimension	Typische Inhalte
Wertströme und Prozesse	Abläufe, Aktivitäten, Übergaben, Kontrollen und Zusammenarbeit

Keine Dimension sollte dauerhaft isoliert betrachtet werden.

Beispiel:

Eine technisch leistungsfähige Anwendung kann trotzdem scheitern, wenn:

- Benutzer nicht geschult wurden,
- Verantwortlichkeiten unklar sind,
- ein externer Provider nicht rechtzeitig eingebunden wird,
- oder der Unterstützungsprozess ungeeignet ist.

“ Merke

Ein Serviceproblem ist nicht automatisch ausschließlich ein Technikproblem.

Gemeinsame Sprache statt Missverständnisse

Unterschiedliche Teams verwenden häufig unterschiedliche Begriffe.

Beispiele:

- Störung,
- Fehler,
- Problem,
- Anfrage,
- Auftrag,
- Änderung,
- Freigabe,
- Eskalation,
- Service,
- System,
- Anwendung.

Werden diese Begriffe nicht einheitlich verwendet, können Missverständnisse entstehen.

Ein Benutzer meldet beispielsweise ein „Problem“.

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist das verständlich.

Im Service-Management-Kontext muss jedoch zunächst geprüft werden, ob es sich um:

- einen Incident,
- einen Service Request,
- ein Problem,
- ein Event,
- oder einen Change

handelt.

Eine gemeinsame Sprache erleichtert:

- eindeutige Kommunikation,
- passende Zuständigkeiten,
- vergleichbare Bearbeitung,
- aussagekräftige Auswertungen,
- und eine verlässliche Zusammenarbeit zwischen Teams.

“ Wichtig

Benutzer müssen nicht zwingend die offiziellen ITIL-Begriffe kennen.

Die korrekte fachliche Einordnung ist Aufgabe der zuständigen Service- und Supportorganisation.

Verantwortung muss über einzelne Komponenten hinausgehen

In technischen Umgebungen werden Verantwortlichkeiten häufig nach Komponenten verteilt.

Beispiele:

- Netzwerkteam,
- Serverteam,
- Datenbankteam,
- Anwendungsteam,
- Cloud-Team,
- Informationssicherheit,
- externer Provider.

Ein Service kann von allen diesen Bereichen gleichzeitig abhängen.

Folgende Situation ist möglich:



Netzwerk funktioniert.
Server funktioniert.
Datenbank funktioniert.
Anwendung läuft laut Monitoring.
Der Benutzer kann trotzdem nicht arbeiten.

Service Management ergänzt die technische Komponentenverantwortung um eine Ende-zu-Ende-Sicht:

- Funktioniert der Service aus Sicht der Benutzer?
- Wird das benötigte Outcome erreicht?
- Sind Übergänge und Abhängigkeiten berücksichtigt?
- Wer koordiniert die Wiederherstellung?
- Wer trägt Verantwortung für die Servicequalität?
- Wie wird das Ergebnis überprüft?

Wert entsteht nicht allein durch Bereitstellung

Ein Service erzeugt nicht automatisch Wert, nur weil er technisch bereitgestellt wurde.

Eine VPN-Lösung kann:

- erreichbar,
- sicher konfiguriert,
- dokumentiert,
- leistungsfähig,
- und hochverfügbar

sein.

Wenn Benutzer jedoch:

- die Anmeldung nicht verstehen,
- keine geeigneten Endgeräte besitzen,
- regelmäßig durch fehlerhafte MFA-Abläufe blockiert werden,
- oder notwendige Anwendungen nicht verwenden können,

wird das erwartete Outcome möglicherweise nicht erreicht.

ITIL Version 5 betrachtet Wertschöpfung als Zusammenarbeit zwischen Service Provider, Service Consumer und weiteren Stakeholdern.

Bei der Bewertung können unter anderem berücksichtigt werden:

- Outcomes,

- Kosten,
- Risiken,
- Erfahrungen,
- und Nachhaltigkeit.

“ **Merke**

Ein technisch verfügbarer Service ist nicht automatisch ein brauchbarer oder wertvoller Service.

Service Management bedeutet nicht maximale Bürokratie

ITIL schreibt Organisationen nicht vor, jeden Ablauf möglichst umfangreich zu dokumentieren.

Eine Arbeitsweise muss zum jeweiligen Kontext passen.

Ein kleines Unternehmen benötigt möglicherweise:

- einfache Kategorien,
- wenige Freigabestufen,
- klare persönliche Zuständigkeiten,
- und kompakte Checklisten.

Eine große oder stark regulierte Organisation benötigt möglicherweise:

- mehrere Supportgruppen,
- formalisierte Eskalationen,
- unterschiedliche Service Levels,
- umfangreiche Compliance-Nachweise,
- Funktionstrennungen,
- und koordinierte Lieferantensteuerung.

“ **Grundsatz**

So viel Struktur wie nötig, aber nicht mehr Komplexität als sinnvoll.

Eine übermäßig komplizierte Arbeitsweise kann:

- Bearbeitungen verzögern,
- unnötige Übergaben erzeugen,
- Umgehungslösungen fördern,
- und den eigentlichen Nutzen aus dem Blick verlieren.

Eine zu schwache Arbeitsweise kann dagegen:

- Risiken erhöhen,
 - Wissen verlieren,
 - Verantwortlichkeiten verschleiern,
 - Änderungen unkontrollierbar machen,
 - und wiederkehrende Fehler begünstigen.
-

Was professionelles Service Management nicht bedeutet

Professionelles Service Management bedeutet nicht:

- jede Kleinigkeit zu einem umfangreichen Prozess zu machen,
- technische Entscheidungen vollständig zu zentralisieren,
- jede Änderung durch dasselbe Gremium genehmigen zu lassen,
- jede Organisation identisch aufzubauen,
- ITIL-Begriffe nur auswendig zu lernen,
- technische Kompetenz durch Prozesse zu ersetzen,
- oder jeden Benutzerwunsch ungeprüft umzusetzen.

Es bedeutet vielmehr:

- Ziele und Services zu verstehen,
 - Verantwortlichkeiten zu klären,
 - angemessen zu planen,
 - benötigte Informationen verfügbar zu machen,
 - Risiken zu berücksichtigen,
 - Zusammenarbeit zu ermöglichen,
 - Ergebnisse zu überprüfen,
 - und aus Erfahrungen zu lernen.
-

Bedeutung für Fachinformatiker für Systemintegration

Fachinformatiker für Systemintegration sind häufig an mehreren Stellen eines Service beteiligt.

Zu ihren Aufgaben können gehören:

- technische Komponenten installieren,
- Benutzerkonten verwalten,
- Störungen analysieren,
- Änderungen umsetzen,
- Systeme überwachen,
- Backups kontrollieren,
- Wiederherstellungen durchführen,
- Dienstleister einbinden,

- Dokumentationen erstellen,
- und Wissen an Kollegen weitergeben.

Service Management hilft dabei, diese technischen Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang einzuordnen.

Technische Tätigkeit	Zusätzliche Service-Management-Frage
Dienst neu starten	Wurde die Wiederherstellung geprüft und ist eine weitere Ursachenanalyse notwendig?
Firewall-Regel ändern	Wer ist betroffen, welches Risiko besteht und wie sieht der Rückfallplan aus?
Benutzerkonto entsperren	Handelt es sich um einen Incident oder einen Service Request?
Server patchen	Wie werden Test, Freigabe, Wartungsfenster und Kommunikation organisiert?
Monitoring-Alarm bearbeiten	Ist das Event relevant und muss ein Incident erfasst werden?
neue Hardware einbauen	Müssen Asset- und Konfigurationsinformationen aktualisiert werden?
Fehler dauerhaft beheben	Müssen Problem Management und Change Management einbezogen werden?
Lösung dokumentieren	Wer benötigt dieses Wissen und wie wird es auffindbar gemacht?
Backup kontrollieren	Wurde nur der Sicherungslauf oder auch die Wiederherstellbarkeit geprüft?

Wie ein serviceorientierter Systemintegrator denkt

Ein serviceorientierter Systemintegrator fragt nicht nur:

“ Welche Komponente ist defekt?

Er fragt zusätzlich:

- Welcher Service ist beeinträchtigt?
- Welche Benutzer oder Geschäftsprozesse sind betroffen?
- Welche Wiederherstellung ist zuerst notwendig?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Wer muss beteiligt werden?
- Welche Risiken entstehen durch meine Maßnahme?
- Wie kann der vorherige Zustand wiederhergestellt werden?

- Wie überprüfe ich das Ergebnis?
- Was muss dokumentiert werden?
- Was können wir aus diesem Vorgang lernen?

Diese Denkweise verhindert nicht jede Störung.

Sie hilft jedoch dabei, Störungen kontrollierter, nachvollziehbarer und nachhaltiger zu behandeln.

Erste Orientierung in einer neuen Organisation

Wenn du in einer neuen IT-Abteilung beginnst, solltest du frühzeitig herausfinden:

- Welche wichtigen Services gibt es?
- Wer verwendet diese Services?
- Gibt es einen Servicekatalog?
- Welches Ticketsystem wird eingesetzt?
- Welche Vorgangsarten gibt es?
- Wie werden Prioritäten bestimmt?
- Welche Eskalationswege gelten?
- Wer trägt welche Verantwortung?
- Welche Änderungen darfst du selbst durchführen?
- Welche Änderungen benötigen eine Freigabe?
- Wo befinden sich technische Dokumentationen?
- Wo wird Wissen gespeichert?
- Welche Servicezeiten und Vereinbarungen gelten?
- Welche externen Dienstleister sind beteiligt?
- Welche kritischen Abhängigkeiten bestehen?
- Wie werden Major Incidents koordiniert?
- Welche Sicherheits- und Notfallverfahren gelten?

“ Praxistipp

Lerne nicht nur die technische Infrastruktur kennen.

Lerne auch, welche Services davon abhängen und wer bei Störungen oder Änderungen beteiligt werden muss.

Anzeichen für unzureichendes Service Management

Folgende Beobachtungen können darauf hinweisen, dass Arbeitsweisen verbessert werden sollten:

- Vorgänge enthalten kaum verwertbare Informationen.
- Prioritäten werden willkürlich oder regelmäßig nachträglich geändert.

- Benutzer umgehen den vorgesehenen Kontaktweg und wenden sich an einzelne Administratoren.
- Änderungen werden erst nach einer Störung bekannt.
- Niemand kann die Verantwortung für einen wichtigen Service benennen.
- Lösungen befinden sich nur in privaten Notizen oder Chatverläufen.
- Wiederkehrende Incidents werden immer wieder einzeln bearbeitet.
- Monitoring erzeugt viele Meldungen, aber keine klare Reaktion.
- Teams weisen sich gegenseitig die Verantwortung zu.
- Benutzer erhalten widersprüchliche Statusinformationen.
- Serviceberichte enthalten viele Zahlen, aber kaum Aussagen über Outcomes.
- Nach schwerwiegenden Incidents werden keine Verbesserungen umgesetzt.

Ein einzelnes Anzeichen beweist noch kein grundsätzliches Organisationsproblem.

Wiederholen sich mehrere dieser Muster, sollte die zugrunde liegende Arbeitsweise untersucht werden.

Entscheidungshilfe: Wird mehr Struktur benötigt?

Prüfe folgende Fragen:

- Gehen Meldungen oder Aufgaben verloren?
- Werden ähnliche Vorgänge grundlegend unterschiedlich bearbeitet?
- Sind Verantwortlichkeiten häufig unklar?
- Werden Änderungen ohne ausreichende Abstimmung durchgeführt?
- Treten dieselben Störungen regelmäßig erneut auf?
- Fehlen nachvollziehbare Dokumentationen?
- Wissen Benutzer nicht, wohin sie sich wenden sollen?
- Werden kritische Auswirkungen zu spät erkannt?
- Fehlen verlässliche Informationen über Abhängigkeiten?
- Werden Verbesserungen besprochen, aber nicht umgesetzt?

Werden mehrere Fragen mit **Ja** beantwortet, besteht wahrscheinlich Verbesserungsbedarf.

Die Lösung ist jedoch nicht automatisch ein möglichst umfangreicher Prozess.

Zuerst sollte festgestellt werden:

1. Welches konkrete Problem besteht?
2. Welche Auswirkungen verursacht es?
3. Welche bestehende Arbeitsweise funktioniert bereits?
4. Welche kleinste sinnvolle Verbesserung ist möglich?
5. Wie lässt sich ihre Wirkung überprüfen?

Checkliste für den Arbeitsalltag

Wenn du eine technische Aufgabe erhältst, prüfe zusätzlich:

- ☐ Welcher Service ist betroffen?
- ☐ Wer verwendet oder benötigt diesen Service?
- ☐ Welche Auswirkungen bestehen?
- ☐ Wie dringend ist die Aufgabe?
- ☐ Gibt es bereits einen Vorgang im Ticketsystem?
- ☐ Wer trägt die Verantwortung?
- ☐ Welche Abhängigkeiten müssen berücksichtigt werden?
- ☐ Wurde kürzlich etwas geändert?
- ☐ Benötige ich eine Freigabe?
- ☐ Welche Risiken besitzt meine Maßnahme?
- ☐ Gibt es einen Rückfallplan?
- ☐ Wer muss informiert werden?
- ☐ Wie überprüfe ich den technischen Erfolg?
- ☐ Wie überprüfe ich die Nutzbarkeit des Service?
- ☐ Was muss dokumentiert werden?
- ☐ Muss daraus eine weitere Untersuchung oder Verbesserung entstehen?

Schnellzusammenfassung

“ Technik

stellt Komponenten und Funktionen bereit.

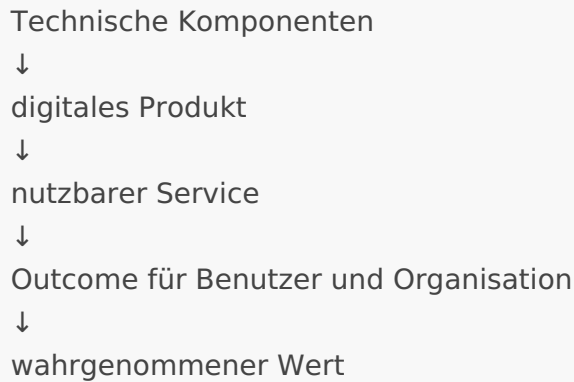
Service Management

verbindet Technik mit Menschen, Arbeitsweisen, Informationen, Partnern und den Zielen der Organisation.

Professionelle IT-Arbeit

entsteht, wenn technische Kompetenz und serviceorientierte Arbeitsweise zusammenwirken.

Vom technischen Baustein zum geschäftlichen Ergebnis



```
graph TD; A[Technische Komponenten] --> B[digitales Produkt]; B --> C[nutzbarer Service]; C --> D[Outcome für Benutzer und Organisation]; D --> E[wahrgenommener Wert];
```

Technische Komponenten
↓
digitales Produkt
↓
nutzbarer Service
↓
Outcome für Benutzer und Organisation
↓
wahrgenommener Wert

Technische Komponenten bilden die Grundlage.

Der eigentliche Nutzen entsteht jedoch erst, wenn daraus ein funktionierender Service entsteht, der ein benötigtes Outcome unterstützt.

Verwandte Seiten

- 0.1 Über dieses Buch – Ziel, Arbeitsweise und Qualitätsmaßstab
- 0.2 So nutzt du dieses Buch
- 0.3 Kennzeichnungen, Quellen und Versionsstände
- 0.4 Aktualisierungen, Versionspflege und Korrekturen
- 1.2 Technik, Produkt, Service und Geschäftsergebnis
- 1.3 Wert, Nutzen, Kosten und Risiken
- 1.4 Servicebeziehungen, Rollen und Serviceangebote

Quellen und Versionsstand

Offizielle Grundlagen

- [PeopleCert: ITIL Foundation – Version 5](#)
- [PeopleCert: ITIL FAQ – Frequently Asked Questions about ITIL](#)
- [ITIL: ITIL Foundation – Version 5](#)
- [ITIL: ITIL at a Glance](#)

Einordnung

Die Aussagen zur gemeinsamen Wertschöpfung, zu den vier Dimensionen, zur Integration von Produkten und Services sowie zur Ausrichtung auf Outcomes, Kosten, Risiken, Erfahrung und Nachhaltigkeit wurden anhand der genannten offiziellen ITIL- und PeopleCert-Quellen geprüft.

Die Praxisbeispiele, Checklisten, Entscheidungshilfen und betrieblichen Hinweise sind zusätzliche, herstellerneutrale Praxisempfehlungen dieses Nachschlagewerks.

Sie stellen keine wörtlichen ITIL-Definitionen und keine vorgeschriebenen ITIL-Prozesse dar.

Behandelter Framework-Stand: ITIL Version 5

Zusätzlich berücksichtigt: ITIL 4

Fachlicher Stand: August 2026

1.2 Technik, Produkt, Service und Geschäftsergebnis

“ Kurz erklärt

Technische Komponenten sind die Bausteine einer IT-Lösung.

Ein digitales Produkt bündelt technische und organisatorische Fähigkeiten.

Ein Service macht diese Fähigkeiten für Benutzer oder Kunden nutzbar.

Entscheidend ist am Ende nicht nur, ob einzelne Systeme funktionieren, sondern ob Benutzer und Organisationen mit ihrer Hilfe das gewünschte Ergebnis erreichen.

Warum diese Unterscheidung wichtig ist

Im IT-Arbeitsalltag werden Begriffe wie **System**, **Produkt**, **Service**, **Leistung** und **Ergebnis** häufig miteinander vermischt.

Der Begriff „E-Mail-System“ kann beispielsweise Folgendes bezeichnen:

- einen Mailserver,
- eine technische Plattform,
- eine E-Mail-Anwendung,
- ein digitales Kommunikationsprodukt,
- einen E-Mail-Service,
- oder den gesamten Kommunikationsdienst des Unternehmens.

Diese Bedeutungen hängen zusammen, sind aber nicht identisch.

Für professionelles Produkt- und Service-Management muss erkennbar sein:

- welche technischen Komponenten vorhanden sind,
- wie diese Komponenten zusammenarbeiten,
- welches digitale Produkt daraus entsteht,
- welche Services damit ermöglicht werden,
- wer diese Services verwendet,
- welche Ergebnisse erwartet werden,
- und welchen Wert die beteiligten Stakeholder wahrnehmen.

Merke

Ein technisch funktionierendes System ist eine notwendige Grundlage.

Entscheidend ist jedoch, ob der damit unterstützte Service für die Benutzer zuverlässig nutzbar ist und das erwartete Ergebnis ermöglicht.

Die Betrachtungsebenen

Für die praktische Einordnung unterscheiden wir folgende Ebenen:

Ebene	Zentrale Frage	Beispiel
Technische Komponente	Aus welchen einzelnen Bausteinen besteht die Lösung?	Server, Switch, Datenbank, Zertifikat
Technisches System	Wie arbeiten mehrere Komponenten zusammen?	E-Mail-Plattform
Digitales Produkt	Welche gebündelte digitale Fähigkeit wird verwaltet und weiterentwickelt?	Kommunikations- und Kollaborationsplattform
Service	Wie wird diese Fähigkeit für Benutzer oder Kunden nutzbar gemacht?	E-Mail- und Kalender-Service
Output	Was wurde technisch erstellt oder bereitgestellt?	Benutzerpostfach wurde angelegt
Outcome	Welche Wirkung oder welches Ergebnis wurde erreicht?	Mitarbeiter kann kommunizieren
Wert	Welchen Nutzen nehmen die beteiligten Stakeholder wahr?	zuverlässige Zusammenarbeit und Zeitersparnis

Diese Ebenen bilden keine starre lineare Kette.

Ein digitales Produkt kann mehrere Services ermöglichen.

Ein Service kann wiederum mehrere Produkte, Plattformen, Systeme und externe Leistungen verwenden.

Technische Komponenten

Technische Komponenten sind einzelne Bausteine, aus denen Systeme, Produkte und Services aufgebaut werden.

Dazu gehören beispielsweise:

- physische Server,

- virtuelle Maschinen,
- Container,
- Betriebssysteme,
- Netzwerkkomponenten,
- Firewalls,
- Speicher,
- Datenbanken,
- Anwendungen,
- Programmierschnittstellen,
- Zertifikate,
- Benutzerkonten,
- Identitätsdienste,
- Cloud-Ressourcen,
- Monitoring-Systeme,
- Backup-Systeme,
- Konfigurationsdaten,
- und technische Dokumentationen.

In einem Konfigurationsmanagement können relevante Bestandteile als **Configuration Items** erfasst werden.

Ob ein Bestandteil als Configuration Item verwaltet wird, hängt davon ab, ob seine Informationen für die Bereitstellung, Steuerung, Unterstützung oder Wiederherstellung eines Service benötigt werden.

“ Praxisbeispiel

Für einen VPN-Service können unter anderem folgende Komponenten notwendig sein:

- VPN-Gateway,
- Firewall,
- Internetanschluss,
- DNS,
- Benutzerverzeichnis,
- Multi-Faktor-Authentifizierung,
- Clientsoftware,
- Zertifikate,
- Endgerät,
- Monitoring,
- und ein externer Identitätsanbieter.

Jede einzelne Komponente kann technisch funktionieren.

Trotzdem kann der gesamte VPN-Service unbrauchbar sein, wenn die Komponenten nicht korrekt zusammenarbeiten.

Technisches System

Ein technisches System entsteht durch das koordinierte Zusammenwirken mehrerer Komponenten.

Beispiele:

Technisches System	Mögliche Komponenten
Verzeichnisdienst	Domain Controller, DNS, Datenbank, Replikation und Zeitquelle
E-Mail-System	Mailplattform, Identitätsdienst, DNS, Zertifikate und Spamfilter
Webplattform	Webserver, Datenbank, Load Balancer, DNS und Speicher
Virtualisierungsplattform	Hosts, Hypervisor, Netzwerk, Storage und Managementsystem
Backup-System	Backupserver, Agenten, Speicherziele, Zugangsdaten und Zeitpläne

Ein technisches System wird häufig aus Sicht der Architektur und Administration betrachtet.

Dabei stehen Fragen im Mittelpunkt wie:

- Welche Komponenten gehören zum System?
- Wie sind sie miteinander verbunden?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Wie wird das System überwacht?
- Wie wird es gesichert?
- Wie kann es wiederhergestellt werden?
- Wer darf es administrieren?
- Welche anderen Systeme greifen darauf zu?

Diese Sicht ist für Fachinformatiker für Systemintegration unverzichtbar.

Für die vollständige Bewertung eines Service reicht sie allein jedoch nicht aus.

Was ist ein digitales Produkt?

Ein digitales Produkt bündelt Fähigkeiten, mit denen für Benutzer, Kunden oder die eigene Organisation nutzbare Ergebnisse ermöglicht werden.

Ein digitales Produkt kann unter anderem bestehen aus:

- Software,
- Hardware,
- Daten,
- Schnittstellen,
- Automatisierungen,
- Sicherheitsfunktionen,
- Dokumentation,
- Betriebswerkzeugen,
- Lieferantenleistungen,
- Supportleistungen,
- und organisatorischen Fähigkeiten.

Beispiele für digitale Produkte:

- eine Kommunikations- und Kollaborationsplattform,
- ein Kundenportal,
- eine Warenwirtschaftslösung,
- eine digitale Arbeitsplatzplattform,
- eine Monitoring-Plattform,
- eine Identitäts- und Zugriffsplattform,
- oder eine selbst entwickelte Geschäftsanwendung.

Ein digitales Produkt wird über seinen gesamten Lebenszyklus betrachtet.

Dazu gehören unter anderem:

- Bedarf und Zielsetzung verstehen,
- Anforderungen untersuchen,
- Lösung gestalten,
- Komponenten beschaffen oder entwickeln,
- testen,
- bereitstellen,
- betreiben,
- unterstützen,
- verbessern,
- und später kontrolliert außer Betrieb nehmen.

“ Wichtig

Ein digitales Produkt ist nicht zwingend nur eine einzelne Anwendung.

Es kann aus vielen technischen und organisatorischen Bestandteilen bestehen.

ITIL Version 5 betrachtet digitale Produkte und Services als eng miteinander verbundene Bestandteile einer digital unterstützten Lösung.

Ein Produkt stellt Fähigkeiten bereit.

Ein Service ermöglicht es Benutzern oder Kunden, diese Fähigkeiten sinnvoll zu verwenden.

Beispiel:

Betrachtung	Kommunikationsplattform
Produkt	technisch und organisatorisch verwaltete Kommunikations- und Kollaborationsplattform
Services	E-Mail, Kalender, Kontakte, Chat, Videokonferenzen und Dateifreigabe

Produkt und Service sind dabei keine voneinander unabhängigen Welten.

Probleme entstehen häufig, wenn Produktentwicklung, Betrieb und Support getrennt arbeiten und wichtige Anforderungen zu spät berücksichtigen.

Mögliche Folgen sind:

- Monitoring fehlt beim Produktivstart.
- Supportmitarbeiter erhalten keine ausreichende Dokumentation.
- Betriebsanforderungen werden erst nach der Einführung erkannt.
- Sicherheitsanforderungen werden nachträglich ergänzt.
- Verantwortlichkeiten bleiben unklar.
- Fehler werden zwischen Teams weitergereicht.
- Benutzererfahrungen fließen nicht in die Weiterentwicklung ein.

“ Merke

Ein Produkt stellt Fähigkeiten bereit.

Ein Service macht diese Fähigkeiten für bestimmte Stakeholder nutzbar.

Was ist ein Service?

Ein Service unterstützt Benutzer, Kunden oder andere Stakeholder dabei, gewünschte Ergebnisse zu erreichen.

Die Benutzer müssen dabei nicht alle zugrunde liegenden technischen und organisatorischen Einzelheiten selbst verwalten.

Ein Benutzer eines E-Mail-Service muss beispielsweise nicht selbst:

- Mailserver betreiben,
- Zertifikate verlängern,
- Datenbanken warten,
- Spamfilter konfigurieren,
- Backups planen,
- Sicherheitsupdates installieren,
- Speicher erweitern,
- oder externe Provider koordinieren.

Der Benutzer erwartet stattdessen, dass er:

- Nachrichten senden und empfangen,
- Kontakte verwenden,
- Termine verwalten,
- Informationen austauschen,
- und zuverlässig kommunizieren

kann.

Der Service Provider übernimmt oder koordiniert die dafür notwendigen Fähigkeiten, Ressourcen, Arbeitsweisen und Beziehungen.

Interne und externe Services

Ein Service muss nicht an einen extern zahlenden Kunden verkauft werden.

Auch interne IT-Abteilungen erbringen Services.

Service	Mögliche Service Consumer
Benutzerverwaltung	Mitarbeiter und Fachabteilungen
zentraler Dateiservice	interne Teams und Projekte
E-Mail- und Kalender-Service	gesamte Organisation
ERP-Service	Einkauf, Lager, Vertrieb und Buchhaltung
Entwicklungsplattform	Softwareentwicklung
Monitoring-Service	Betriebsteams und Service-Verantwortliche
Backup- und Restore-Service	Fachabteilungen und Systemverantwortliche
Netzwerkzugang	Mitarbeiter, Gäste und technische Systeme

Der Service Provider kann sein:

- eine interne IT-Abteilung,

- ein Managed Service Provider,
 - ein Cloud-Anbieter,
 - ein Software-as-a-Service-Anbieter,
 - ein externer technischer Dienstleister,
 - oder eine Kombination mehrerer Beteiligter.
-

Ein Produkt kann mehrere Services ermöglichen

Eine zentrale Identitätsplattform kann beispielsweise folgende Services unterstützen:

- Benutzeranmeldung,
- Single Sign-on,
- Multi-Faktor-Authentifizierung,
- Passwortzurücksetzung,
- Berechtigungsbereitstellung,
- Identitätsprüfung,
- und Zugriff auf Cloud-Anwendungen.

Ein einzelner Service kann umgekehrt mehrere Produkte benötigen.

Ein digitaler Arbeitsplatzservice kann beispielsweise verwenden:

- eine Identitätsplattform,
- eine Endgeräteverwaltung,
- eine E-Mail-Plattform,
- eine Kollaborationsplattform,
- Sicherheitsprodukte,
- Softwareverteilung,
- Netzwerkzugang,
- und Supportwerkzeuge.

“ Praxistipp

Frage bei einer Störung nicht nur:

„Welches System ist ausgefallen?“

Frage zusätzlich:

„Welche Services verwenden dieses System und welche Benutzer sind dadurch betroffen?“

Output und Outcome unterscheiden

Für die Bewertung einer Aufgabe ist die Unterscheidung zwischen **Output** und **Outcome** wichtig.

Begriff	Praktische Bedeutung
Output	etwas wurde erstellt, verändert oder bereitgestellt
Outcome	für einen Stakeholder wurde eine Wirkung oder ein nutzbares Ergebnis erreicht

Beispiele:

Output	Outcome
VPN-Client wurde installiert.	Mitarbeiter kann sicher von außerhalb arbeiten.
Benutzerkonto wurde angelegt.	Neuer Mitarbeiter kann seine Arbeit aufnehmen.
Server wurde bereitgestellt.	Fachanwendung kann produktiv verwendet werden.
Backup wurde erfolgreich ausgeführt.	Daten können nach einem Ausfall wiederhergestellt werden.
Patch wurde installiert.	Ein bekanntes Sicherheitsrisiko wurde reduziert.
Access Point wurde montiert.	Benutzer erhalten zuverlässigen WLAN-Zugang.
Wissensartikel wurde erstellt.	Supportmitarbeiter können eine Störung schneller lösen.

“ Typischer Fehler

Die technische Durchführung wird mit dem erfolgreichen Ergebnis gleichgesetzt.

Eine installierte Anwendung ist beispielsweise noch kein erfolgreicher Service, wenn der Benutzer sie nicht starten, verwenden oder für seine Aufgabe einsetzen kann.

Technische Fertigstellung ist nicht gleich Serviceerfolg

Ein neues Benutzerkonto wurde technisch angelegt.

Folgende Schritte wurden durchgeführt:

- Konto erstellt,
- Gruppen zugewiesen,
- E-Mail-Adresse angelegt,
- Lizenz vergeben,
- Benutzerprofil vorbereitet.

Der neue Mitarbeiter kann trotzdem nicht arbeiten, wenn:

- das Anfangskennwort nicht sicher übermittelt wurde,
- die Multi-Faktor-Authentifizierung nicht eingerichtet werden kann,
- notwendige Berechtigungen fehlen,
- das Endgerät nicht bereitsteht,
- die Anmeldung nicht getestet wurde,
- oder erforderliche Freigaben fehlen.

Der technische Output lautet:

“ Benutzerkonto wurde erstellt.

Das erwartete Outcome lautet:

“ Der Mitarbeiter besitzt zum vorgesehenen Zeitpunkt einen funktionierenden und angemessenen Zugriff auf die für seine Tätigkeit benötigten Services.

Geschäftsergebnis und Benutzerergebnis

Ein Service kann unterschiedliche Ergebnisse für verschiedene Stakeholder ermöglichen.

Beispiel: Backup- und Restore-Service

Stakeholder	Erwartetes Ergebnis
Benutzer	versehentlich gelöschte Datei kann wiederhergestellt werden
Fachabteilung	geschäftskritische Daten bleiben verfügbar
IT-Betrieb	Systeme können kontrolliert wiederhergestellt werden
Informationssicherheit	Schutz- und Aufbewahrungsanforderungen werden unterstützt
Unternehmensleitung	Betriebsunterbrechungen und Verluste werden begrenzt
Auditor	Kontrollen und Wiederherstellbarkeit sind nachvollziehbar dokumentiert

Nicht jeder Stakeholder bewertet denselben Service nach denselben Kriterien.

Deshalb müssen Anforderungen, Erwartungen, Kosten und Risiken aus mehreren Perspektiven betrachtet werden.

Vom technischen Baustein zum Ergebnis

Ein vereinfachtes Beispiel für einen E-Mail-Service:

Ebene	Beispiel
Komponenten	DNS, Identitätsdienst, Mailplattform, Zertifikate und Netzwerk
System	technische Kommunikationsplattform
Produkt	digitale Kommunikations- und Kollaborationslösung
Service	E-Mail-, Kalender- und Kontaktservice
Output	Postfach und Clientzugang wurden bereitgestellt
Outcome	Mitarbeiter können zuverlässig kommunizieren
Geschäftsergebnis	Zusammenarbeit und Geschäftsprozesse werden unterstützt
Wert	zuverlässige Kommunikation bei angemessenen Kosten und Risiken

Diese Darstellung ist keine starre ITIL-Prozesskette.

Sie dient als praktische Orientierung, um technische Arbeit mit den erwarteten Ergebnissen zu verbinden.

Was bedeutet Wert?

Wert entsteht, wenn ein Produkt oder Service für einen Stakeholder einen erkennbaren Nutzen besitzt.

Wert kann sich beispielsweise zeigen durch:

- Zeitersparnis,
- geringeres Risiko,
- höhere Verfügbarkeit,
- bessere Benutzererfahrung,
- geringere Kosten,
- schnellere Kommunikation,
- bessere Entscheidungsgrundlagen,
- höhere Sicherheit,
- Erfüllung rechtlicher Anforderungen,
- oder Unterstützung eines Geschäftsprozesses.

Wert ist nicht für jeden Stakeholder identisch.

Beispiel:

Eine strengere Multi-Faktor-Authentifizierung kann:

- für die Informationssicherheit einen deutlichen Schutzgewinn darstellen,
- für Benutzer zusätzlichen Aufwand erzeugen,
- für das Unternehmen Risiken reduzieren,
- und für den Service Desk mehr Supportanfragen verursachen.

Eine gute Lösung berücksichtigt diese unterschiedlichen Perspektiven.

“ **Merke**

Wert ist nicht nur eine technische Eigenschaft.

Er wird von Stakeholdern anhand ihrer Ergebnisse, Kosten, Risiken, Erfahrungen und Erwartungen wahrgenommen.

Wert wird gemeinsam ermöglicht

Der Service Provider erzeugt Wert nicht vollständig allein.

Auch Service Consumer und weitere Stakeholder tragen zur erfolgreichen Nutzung bei.

Beispiel: sicherer Fernzugriff

Der Service Provider muss unter anderem:

- VPN-Infrastruktur bereitstellen,
- Zugänge verwalten,
- Sicherheitsmaßnahmen umsetzen,
- Störungen bearbeiten,
- den Service überwachen,
- und Dokumentation bereitstellen.

Der Benutzer muss unter anderem:

- Zugangsdaten schützen,
- MFA korrekt verwenden,
- Sicherheitsvorgaben einhalten,
- ein geeignetes Endgerät verwenden,
- und Störungen mit verwertbaren Informationen melden.

Die Fachabteilung oder Führungskraft muss möglicherweise:

- den Zugriff genehmigen,
- benötigte Berechtigungen benennen,
- Änderungen rechtzeitig mitteilen,

- und organisatorische Voraussetzungen schaffen.

Das gewünschte Ergebnis entsteht erst durch das Zusammenwirken der Beteiligten.

Verfügbarkeit allein reicht nicht aus

Ein Service kann technisch erreichbar und trotzdem praktisch unbrauchbar sein.

Beispiele:

- Die Anwendung lädt, reagiert aber zu langsam.
- Der Benutzer kann sich anmelden, besitzt aber keine notwendigen Berechtigungen.
- Das VPN ist erreichbar, unterstützt aber eine wichtige Fachanwendung nicht.
- Das Backup läuft erfolgreich, wurde aber nie durch eine Wiederherstellung geprüft.
- Der Druckservice ist erreichbar, aber der Benutzer kann keinen passenden Drucker auswählen.
- Das Portal ist technisch verfügbar, aber für Benutzer nicht verständlich.
- Ein Dienst antwortet, verarbeitet jedoch keine Transaktionen korrekt.

Bei der Beurteilung eines Service können deshalb unter anderem folgende Eigenschaften wichtig sein:

- Verfügbarkeit,
 - Leistung,
 - Kapazität,
 - Sicherheit,
 - Zuverlässigkeit,
 - Benutzerfreundlichkeit,
 - Support,
 - Wiederherstellbarkeit,
 - und Eignung für den vorgesehenen Zweck.
-

Praxisbeispiel: zentraler Dateiservice

Ein Unternehmen betreibt einen zentralen Dateiservice.

Technische Komponenten

- Fileserver,
- Storage,
- Netzwerk,
- DNS,
- Active Directory,
- Berechtigungen,
- Backup,

- Monitoring.

Digitales Produkt

Eine verwaltete Plattform zur Speicherung und gemeinsamen Nutzung von Unternehmensdateien.

Service

Benutzer können entsprechend ihrer Berechtigungen:

- Dateien speichern,
- öffnen,
- bearbeiten,
- austauschen,
- und bei Bedarf wiederherstellen lassen.

Erwartete Outcomes

- Teams können gemeinsam an Dokumenten arbeiten.
- Unternehmensdaten werden zentral verwaltet.
- Zugriffe sind kontrollierbar.
- Daten können nach Fehlern wiederhergestellt werden.
- Informationen bleiben bei einem Gerätewechsel verfügbar.

Möglicher Wert

- geringeres Risiko von Datenverlust,
- bessere Zusammenarbeit,
- zentrale Zugriffskontrolle,
- nachvollziehbare Sicherung,
- und geringerer Verwaltungsaufwand.

Praxisbeispiel: Störung des Dateiservice

Ein Benutzer meldet:

“Das Netzlaufwerk ist verschwunden.“

Eine rein komponentenorientierte Analyse könnte sofort mit dem Fileserver beginnen.

Die serviceorientierte Analyse prüft zusätzlich:

- Betrifft die Störung nur einen Benutzer?
- Sind mehrere Standorte betroffen?

- Funktioniert die Benutzeranmeldung?
- Ist nur ein Laufwerk oder der gesamte Dateiservice betroffen?
- Welcher Geschäftsprozess ist beeinträchtigt?
- Gibt es eine alternative Zugriffsmöglichkeit?
- Wurde eine Gruppenrichtlinie geändert?
- Gab es einen Change am Netzwerk oder Verzeichnisdienst?
- Welche Priorität ergibt sich aus Auswirkung und Dringlichkeit?
- Wer muss informiert werden?

Dadurch wird verhindert, dass eine einzelne technische Vermutung zu früh als Ursache angenommen wird.

Bedeutung für das Monitoring

Monitoring sollte nicht ausschließlich einzelne Komponenten überwachen.

Ein Server kann erreichbar sein, obwohl der Service für Benutzer nicht funktioniert.

Deshalb können unterschiedliche Überwachungsebenen notwendig sein:

Ebene	Beispiel
Komponentenüberwachung	CPU, Arbeitsspeicher, Datenträger und Netzwerkinterface
Systemüberwachung	Datenbankverbindung und Dienststatus
Anwendungsüberwachung	Anmeldung und wichtige Transaktionen
Serviceüberwachung	vollständiger Benutzerweg funktioniert
Ergebnisorientierte Messung	Benutzer kann die vorgesehene Aufgabe erfolgreich ausführen

“ Praxistipp

Überwache bei kritischen Services möglichst auch eine Funktion, die der tatsächlichen Benutzernutzung nahekommt.

Ein erfolgreicher Ping bestätigt nur die Erreichbarkeit eines Hosts, nicht die Nutzbarkeit des gesamten Service.

Bedeutung für Änderungen

Vor einer technischen Änderung muss nicht nur die betroffene Komponente betrachtet werden.

Zusätzlich sollte geprüft werden:

- Zu welchem Produkt gehört die Komponente?
- Welche Services verwenden sie?
- Welche Benutzer sind abhängig?
- Welche anderen Systeme greifen darauf zu?
- Welche Outcomes können beeinträchtigt werden?
- Welche Überwachung bestätigt die erfolgreiche Änderung?
- Wie kann der vorherige Zustand wiederhergestellt werden?
- Wer muss informiert werden?
- Welche Dokumentationen müssen aktualisiert werden?

Beispiel:

Eine Änderung an DNS kann Auswirkungen besitzen auf:

- Benutzeranmeldung,
- E-Mail,
- Webanwendungen,
- Zertifikatsprüfung,
- Active Directory,
- VPN,
- Monitoring,
- und externe Schnittstellen.

Die technische Änderung kann klein erscheinen, während die mögliche Serviceauswirkung sehr groß ist.

Bedeutung für die Priorisierung

Die Priorität einer Störung sollte nicht nur anhand der ausgefallenen Komponente bewertet werden.

Störung	Technische Betrachtung	Servicebezogene Betrachtung
einzelner Testserver ausgefallen	vollständiger Serverausfall	möglicherweise geringe geschäftliche Auswirkung
zentraler DNS-Dienst gestört	einzelner technischer Dienst	möglicherweise viele Services betroffen
einzelner Arbeitsplatzdrucker defekt	einzelnes Gerät ausgefallen	Auswirkung hängt von Alternativen und Bedarf ab
zentrale Datenbank reagiert langsam	System ist noch erreichbar	möglicherweise erhebliche Beeinträchtigung eines Geschäftsprozesses

“ **Merke**

Die technische Größe eines Fehlers bestimmt nicht automatisch seine geschäftliche Priorität.

Bedeutung für die Dokumentation

Eine gute Dokumentation sollte nicht nur Komponenten beschreiben.

Sie sollte nach Möglichkeit auch folgende Fragen beantworten:

- Zu welchem Produkt gehört die Komponente?
- Welche Services unterstützt sie?
- Wer ist verantwortlich?
- Welche Benutzer oder Kunden sind abhängig?
- Welche anderen Komponenten werden benötigt?
- Welche Überwachung existiert?
- Welche Wiederherstellungsverfahren gelten?
- Welche Lieferanten oder Verträge sind beteiligt?
- Welche Änderungen wurden zuletzt durchgeführt?
- Welche bekannten Fehler und Workarounds bestehen?

Dadurch wird aus einer reinen Inventarliste eine nutzbare Wissensgrundlage für Betrieb, Support und Wiederherstellung.

Typische Denkfehler

Denkfehler 1: Der Server ist der Service

Ein Server ist normalerweise nur eine Komponente oder Plattform.

Der Service umfasst zusätzlich beispielsweise:

- Nutzung,
- Support,
- Sicherheit,
- Überwachung,
- Berechtigungen,
- Wiederherstellung,
- Kommunikation,
- und organisatorische Verantwortung.

Denkfehler 2: Wenn das Monitoring grün ist, funktioniert der Service

Ein grüner Hoststatus bestätigt nicht automatisch:

- eine erfolgreiche Anmeldung,
 - korrekte Berechtigungen,
 - ausreichende Leistung,
 - fehlerfreie Transaktionen,
 - oder eine brauchbare Benutzererfahrung.
-

Denkfehler 3: Installation bedeutet Abschluss

Eine Softwareinstallation ist zunächst ein Output.

Der gewünschte Zustand ist erst erreicht, wenn:

- die Anwendung funktioniert,
 - der Benutzer zugreifen kann,
 - der vorgesehene Zweck erfüllt wird,
 - und das Ergebnis geprüft wurde.
-

Denkfehler 4: Produkt und Service sind dasselbe

Produkte und Services sind eng miteinander verbunden, besitzen aber unterschiedliche Betrachtungsschwerpunkte.

Das Produkt bündelt und entwickelt Fähigkeiten.

Der Service macht diese Fähigkeiten für bestimmte Stakeholder nutzbar.

Denkfehler 5: Wert bedeutet nur finanziellen Gewinn

Wert kann auch entstehen durch:

- Risikoreduzierung,
 - Sicherheit,
 - Zuverlässigkeit,
 - Zeitersparnis,
 - bessere Erfahrung,
 - oder die Erfüllung verbindlicher Anforderungen.
-

Wie ein Systemintegrator die Zusammenhänge ermittelt

“ Vorgehensweise

1. technische Komponenten erfassen

2. Verbindungen und Abhängigkeiten bestimmen
3. übergeordnetes System oder Produkt identifizieren
4. unterstützte Services ermitteln
5. Benutzer und weitere Stakeholder bestimmen
6. erwartete Outputs und Outcomes erfassen
7. kritische Geschäftsprozesse zuordnen
8. Verantwortlichkeiten klären
9. Monitoring und Wiederherstellung prüfen
10. Informationen nachvollziehbar dokumentieren

Fragen für eine neue Umgebung

Wenn du einen neuen Service kennenlernst, solltest du mindestens folgende Fragen stellen:

- Wie heißt der Service?
- Welches Ergebnis soll er ermöglichen?
- Wer verwendet ihn?
- Wer ist für ihn verantwortlich?
- Welche Produkte und Systeme unterstützen ihn?
- Welche technischen Komponenten sind kritisch?
- Welche externen Anbieter sind beteiligt?
- Welche Servicezeiten gelten?
- Welche Leistungsanforderungen bestehen?
- Welche Sicherheitsanforderungen gelten?
- Welche Abhängigkeiten bestehen?
- Wie wird der Service überwacht?
- Wie wird er wiederhergestellt?
- Wo befindet sich die Dokumentation?
- Welche bekannten Fehler und Workarounds existieren?

Checkliste für technische Aufgaben

Bevor du eine technische Maßnahme durchführst:

- ☐ Welche Komponente wird verändert?
- ☐ Zu welchem System oder Produkt gehört sie?
- ☐ Welche Services verwenden sie?
- ☐ Welche Benutzer oder Geschäftsbereiche sind betroffen?
- ☐ Welches Ergebnis soll die Maßnahme erreichen?
- ☐ Welche Abhängigkeiten bestehen?
- ☐ Welche Risiken entstehen?

- ☐ Wird eine Freigabe benötigt?
- ☐ Gibt es einen Rückfallplan?
- ☐ Wie wird der Erfolg technisch geprüft?
- ☐ Wie wird die Nutzbarkeit des Service geprüft?
- ☐ Wer muss informiert werden?
- ☐ Welche Dokumentationen müssen aktualisiert werden?

Schnellzusammenfassung

Begriff	Kurzbeschreibung
Komponente	einzelner technischer oder organisatorischer Baustein
System	zusammenwirkende Gruppe von Komponenten
Digitales Produkt	gebündelte digitale Fähigkeit, die über ihren Lebenszyklus verwaltet wird
Service	nutzbarer Zugang zu Fähigkeiten, der gewünschte Ergebnisse unterstützt
Output	erzeugtes Arbeitsergebnis oder bereitgestellter Bestandteil
Outcome	erreichte Wirkung oder Veränderung für einen Stakeholder
Geschäftsergebnis	Outcome, das ein Ziel oder einen Prozess der Organisation unterstützt
Wert	wahrgenommener Nutzen unter Berücksichtigung von Ergebnissen, Kosten, Risiken und Erfahrung

Grafik vorgesehen

“ Zusammenhang zwischen Technik, Produkt, Service und Ergebnis

Technische Komponenten
↓
Systeme und Plattformen
↓
digitales Produkt und unterstützende Fähigkeiten
↓
nutzbare Services
↓
Ergebnisse für Benutzer und Organisation
↓
wahrgenommener Wert

Die Grafik sollte zusätzlich verdeutlichen, dass Rückmeldungen aus Nutzung, Betrieb und Support wieder in die Weiterentwicklung des Produkts und der Services einfließen.

Eine spätere interaktive Version kann einen beispielhaften Service auswählen lassen, etwa:

- Benutzeranmeldung,
- E-Mail,
- VPN,
- Dateiservice,
- Backup,
- oder Unternehmensanwendung.

Anschließend werden die dazugehörigen:

- Komponenten,
- Systeme,
- Produkte,
- Services,
- Stakeholder,
- Ergebnisse,
- Risiken,
- und Abhängigkeiten

angezeigt.

Verwandte Seiten

- 1.1 Warum professionelles Service Management notwendig ist
 - 1.3 Typische Folgen unstrukturierter IT-Arbeit
 - 1.4 Serviceorientierung im Arbeitsalltag
 - 2.1 Was ist ein digitales Produkt?
 - 2.2 Was ist ein Service?
 - 2.3 Wert und gemeinsame Wertschöpfung
 - 2.4 Output und Outcome
 - 2.5 Kosten und Risiken
 - Service Configuration Management
 - IT Asset Management
 - Monitoring and Event Management
 - Change Management
 - Fehleranalyse und Troubleshooting
-

Quellen und Versionsstand

Offizielle Grundlagen

- PeopleCert: *ITIL Foundation – Version 5*
- PeopleCert: *ITIL Foundation Version 5 – What's New?*
- ITIL: *New ITIL Product and Service Lifecycle Model*
- PeopleCert: *ITIL Product – Version 5*
- PeopleCert: *ITIL Service – Version 5*
- PeopleCert: *ITIL FAQ – Frequently Asked Questions about ITIL*

Einordnung

Die Aussagen zur integrierten Betrachtung digitaler Produkte und Services, zum gemeinsamen Produkt- und Service-Lebenszyklus sowie zur Ausrichtung auf Outcomes und Wert wurden anhand der genannten offiziellen ITIL- und PeopleCert-Veröffentlichungen geprüft.

Die Beispiele, Checklisten, Betrachtungsebenen und technischen Zuordnungen sind zusätzliche herstellerneutrale Praxisempfehlungen dieses Nachschlagewerks.

Sie stellen keine wörtlichen offiziellen ITIL-Definitionen dar.

Behandelter Framework-Stand: ITIL Version 5

Zusätzlich berücksichtigt: ITIL 4

Fachlicher Stand: August 2026

1.3 Wert, Nutzen, Kosten und Risiken

Kurz erklärt

Ein IT-Service ist nicht bereits deshalb wertvoll, weil er technisch funktioniert. Wert entsteht erst, wenn der Service einen Servicekonsumenten dabei unterstützt, gewünschte Ergebnisse zu erreichen und dabei ein angemessenes Verhältnis zwischen Nutzen, Kosten und Risiken bietet.

Der Wert eines Services wird daher nicht allein durch den Service Provider bestimmt. Er entsteht durch das Zusammenwirken von Provider, Kunde, Benutzer und weiteren beteiligten Stakeholdern.

“ Entscheidend ist nicht, welche Technik bereitgestellt wurde, sondern welchen wahrgenommenen Nutzen sie für die Beteiligten erzeugt.

1. Wert im Service Management

ITIL beschreibt Wert als den wahrgenommenen Nutzen, die Nützlichkeit und die Bedeutung von etwas.

Dabei sind drei Punkte besonders wichtig:

- Wert wird von den beteiligten Stakeholdern wahrgenommen.
- Verschiedene Stakeholder können denselben Service unterschiedlich bewerten.
- Der wahrgenommene Wert kann sich im Laufe der Zeit verändern.

Ein technisch identischer Service kann daher für zwei Organisationen einen völlig unterschiedlichen Wert besitzen.

Beispiel

Ein Cloudspeicher mit 2 TB Speicherplatz kann für ein kleines Unternehmen sehr wertvoll sein, wenn dadurch:

- Dateien zentral verfügbar werden,
- mobiles Arbeiten möglich wird,
- der Austausch großer Dateien vereinfacht wird,
- lokale Speichersysteme entfallen,
- Sicherungs- und Wiederherstellungsfunktionen verbessert werden.

Für ein anderes Unternehmen kann derselbe Service ungeeignet sein, wenn:

- gesetzliche Vorgaben nicht erfüllt werden,
- die erforderliche Datenhoheit fehlt,

- die Internetanbindung nicht ausreichend ist,
- notwendige Schnittstellen fehlen,
- die laufenden Kosten zu hoch sind.

“ Wert ist keine rein technische Eigenschaft eines Services, sondern hängt vom jeweiligen Kontext und von der Wahrnehmung der Stakeholder ab.

2. Wertschöpfung statt einseitiger Wertlieferung

In einem klassischen Liefermodell könnte der Eindruck entstehen, dass ein Anbieter einen fertigen Wert produziert und anschließend an den Kunden übergibt.

Im Service Management entsteht Wert jedoch normalerweise erst durch die gemeinsame Nutzung und Ausgestaltung des Services. ITIL spricht deshalb von **Wertschöpfung durch Zusammenarbeit** beziehungsweise **Value Co-Creation**.

Daran können beteiligt sein:

- Service Provider
- Kunde
- Benutzer
- Sponsor
- Lieferanten
- Entwicklungsteams
- Supportteams
- Fachabteilungen
- Management
- Sicherheits- und Datenschutzverantwortliche
- externe Partner

Beispiel: Einführung eines Ticketsystems

Der Service Provider kann:

- die Plattform bereitstellen,
- Benutzerkonten einrichten,
- Rollen und Berechtigungen konfigurieren,
- Schnittstellen implementieren,
- Verfügbarkeit und Support gewährleisten.

Die Kundenorganisation muss unter anderem:

- Anforderungen formulieren,
- Verantwortlichkeiten festlegen,

- Kategorien und Prioritäten definieren,
- Mitarbeiter schulen,
- Daten pflegen,
- Rückmeldungen geben,
- das System in die eigenen Arbeitsabläufe integrieren.

Erst durch das Zusammenwirken beider Seiten kann das gewünschte Ergebnis entstehen.

“ Ein Service Provider kann die Voraussetzungen für Wert schaffen. Ob tatsächlich Wert entsteht, hängt auch davon ab, wie der Service ausgewählt, eingerichtet, genutzt und weiterentwickelt wird.

3. Ergebnisse statt bloßer Ausgaben

Für die Bewertung eines Services müssen **Outputs** und **Outcomes** unterschieden werden.

Begriff	Bedeutung	Beispiel
Output	unmittelbares Arbeitsergebnis einer Aktivität	ein eingerichteter VPN-Zugang
Outcome	durch einen oder mehrere Outputs ermöglichtes Ergebnis	Beschäftigte können sicher von außerhalb arbeiten
Wert	wahrgenommener Nutzen und Bedeutung des Ergebnisses	produktives und flexibles Arbeiten bei vertretbarem Risiko

Ein Output kann technisch vollständig erbracht worden sein, ohne dass das gewünschte Outcome erreicht wird.

Beispiel

Ein Monitoring-System wurde installiert und erfasst alle Server. Das ist zunächst ein Output.

Das gewünschte Outcome könnte sein:

- Störungen früher erkennen,
- Ausfallzeiten verkürzen,
- Kapazitätsengpässe rechtzeitig feststellen,
- Ursachen schneller eingrenzen,
- vereinbarte Service Levels einhalten.

Werden zwar Messwerte gesammelt, aber keine sinnvollen Warnungen erzeugt und keine Reaktionen festgelegt, ist der technische Output vorhanden, das angestrebte Outcome jedoch nicht erreicht.

4. Nutzen beziehungsweise Utility

Die **Utility** beschreibt, ob ein Service für einen bestimmten Zweck geeignet ist und die benötigte Funktionalität bereitstellt.

Sie beantwortet vereinfacht die Frage:

“ Tut der Service das, was benötigt wird?

Utility kann entstehen, wenn ein Service:

- eine gewünschte Leistung ermöglicht,
- eine bestehende Einschränkung beseitigt,
- einen Arbeitsablauf verbessert,
- eine Aufgabe automatisiert,
- eine benötigte Funktion bereitstellt,
- die Produktivität erhöht.

Utility wird häufig als „**fit for purpose**“ bezeichnet: für den vorgesehenen Zweck geeignet.

Beispiele

Service	mögliche Utility
E-Mail-Service	Nachrichten senden und empfangen
Backup-Service	wiederherstellbare Kopien von Daten erzeugen
VPN-Service	sicheren Fernzugriff ermöglichen
Ticketsystem	Anfragen und Störungen strukturiert erfassen
Identitätsdienst	Benutzer authentifizieren und Zugriffe steuern
Monitoring	Zustände erfassen und relevante Abweichungen melden

Eine hohe Utility allein reicht nicht aus. Ein Service kann alle benötigten Funktionen besitzen und trotzdem unbrauchbar sein, wenn er beispielsweise zu häufig ausfällt oder nicht ausreichend geschützt ist.

5. Zusicherung beziehungsweise Warranty

Die **Warranty** beschreibt, unter welchen Bedingungen und mit welcher zugesicherten Qualität ein Service genutzt werden kann.

Sie beantwortet vereinfacht die Frage:

Funktioniert der Service zuverlässig genug und unter den benötigten Bedingungen?

Warranty kann sich insbesondere auf folgende Eigenschaften beziehen:

- Verfügbarkeit
- Kapazität
- Performance
- Kontinuität
- Informationssicherheit

Warranty wird häufig als „**fit for use**“ bezeichnet: für die tatsächliche Nutzung geeignet.

Beispiel

Ein Videokonferenzdienst besitzt die benötigten Funktionen. Er bietet damit grundsätzlich Utility.

Für eine Organisation ist er jedoch nur dann tatsächlich nutzbar, wenn beispielsweise:

- ausreichend Teilnehmer unterstützt werden,
- Bild und Ton stabil übertragen werden,
- der Service zu den benötigten Zeiten verfügbar ist,
- die Verbindung angemessen geschützt wird,
- Ausfälle innerhalb akzeptabler Zeiten behoben werden,
- Datenschutz- und Compliance-Anforderungen erfüllt werden.

6. Utility und Warranty gehören zusammen

Utility	Warranty
Was leistet der Service?	Wie zuverlässig und unter welchen Bedingungen leistet er es?
für den Zweck geeignet	für die Nutzung geeignet
benötigte Funktionen	benötigtes Qualitätsniveau
unterstützt gewünschte Ergebnisse	stellt die erforderlichen Nutzungsbedingungen sicher

Beispiel: Backup-Service

Utility

- Daten werden gesichert.
- ältere Versionen können aufbewahrt werden.
- Dateien und Systeme können wiederhergestellt werden.

Warranty

- Sicherungen werden im vereinbarten Intervall ausgeführt.
- Sicherungsdaten werden vor unbefugtem Zugriff geschützt.
- ausreichende Speicherkapazität steht zur Verfügung.
- Wiederherstellungen sind innerhalb der benötigten Zeit möglich.
- Sicherungskopien bleiben auch bei Ausfall eines Standorts verfügbar.

“ Utility ohne ausreichende Warranty bedeutet: Der Service kann grundsätzlich das Richtige, ist aber nicht zuverlässig genug. Warranty ohne passende Utility bedeutet: Der Service funktioniert zuverlässig, löst jedoch nicht das benötigte Problem.

7. Kosten aus Sicht des Servicekonsumenten

Kosten sind nicht nur der Kaufpreis oder die monatliche Rechnung. Bei der Bewertung eines Services müssen alle relevanten Aufwände betrachtet werden.

Mögliche Kosten sind:

- Anschaffungs- und Lizenzkosten
- laufende Nutzungsgebühren
- Betriebs- und Wartungskosten
- Kosten für Hardware und Infrastruktur
- Energie- und Raumkosten
- Kosten für Personal
- Schulungsaufwand
- Migrationskosten
- Integrationsaufwand
- Kosten für Support
- Kosten für Sicherheitsmaßnahmen
- Kosten für Ausfallzeiten
- Kosten für Anbieterwechsel oder Vertragsbeendigung
- Aufwand für Compliance, Datenschutz und Dokumentation

ITIL unterscheidet aus Sicht des Servicekonsumenten zwei grundlegende Wirkungen:

- Kosten, die durch die Nutzung eines Services entstehen
- Kosten, die der Servicekonsument durch die Nutzung des Services vermeiden oder reduzieren kann

Beispiel: Managed Backup

Durch den Service entstehen unter anderem:

- monatliche Gebühren,
- Einrichtungsaufwand,
- Kosten für Datenübertragung,
- Aufwand für regelmäßige Wiederherstellungstests.

Gleichzeitig können andere Kosten reduziert oder vermieden werden:

- eigene Backup-Infrastruktur,
- Beschaffung zusätzlicher Speichersysteme,
- manuelle Sicherungsarbeiten,
- eigenes Spezialpersonal,
- Folgekosten unzureichend gesicherter Daten.

“ Für eine sachgerechte Bewertung müssen zusätzliche Kosten und vermiedene Kosten gemeinsam betrachtet werden.

8. Risiken aus Sicht des Servicekonsumenten

Ein Risiko ist ein mögliches Ereignis, das Schaden verursachen, die Zielerreichung beeinträchtigen oder Unsicherheit erzeugen kann.

Bei Services können Risiken beispielsweise entstehen durch:

- Ausfälle
- Sicherheitsvorfälle
- Datenverlust
- fehlerhafte Änderungen
- unzureichende Kapazität
- fehlende Kompetenzen
- Abhängigkeit von Lieferanten
- nicht erfüllte gesetzliche Anforderungen
- falsche oder unvollständige Daten
- unklare Verantwortlichkeiten
- fehlende Wiederherstellbarkeit
- Anbieterbindung
- unkontrollierte Kostensteigerungen

Auch bei Risiken müssen zwei Wirkungen unterschieden werden:

- Risiken, die durch die Nutzung des Services entstehen
- Risiken, die durch den Service reduziert oder übernommen werden

Beispiel: Cloudbasierter E-Mail-Service

Möglicherweise reduzierte Risiken:

- Ausfall eigener Mailserver
- veraltete lokale Software
- fehlende eigene Betriebskapazität
- unzureichende Skalierbarkeit
- fehlende geografische Redundanz

Möglicherweise neu entstehende oder verbleibende Risiken:

- Abhängigkeit vom Anbieter
- Abhängigkeit von der Internetverbindung
- Fehlkonfiguration von Berechtigungen
- Datenschutz- und Compliance-Risiken
- eingeschränkte Migrationsmöglichkeiten
- großflächige Störung beim Provider

“ Die Auslagerung eines Services beseitigt nicht automatisch die Verantwortung der Kundenorganisation. Risiken können übertragen, geteilt, reduziert oder akzeptiert werden, müssen aber weiterhin gesteuert werden.

9. Erfahrung und wahrgenommene Servicequalität

Die technische Leistung eines Services ist nicht der einzige Faktor für seinen Wert. Auch die Erfahrung der beteiligten Personen beeinflusst, wie der Service wahrgenommen wird.

Dazu gehören beispielsweise:

- einfache Bedienbarkeit
- verständliche Kommunikation
- Erreichbarkeit des Supports
- angemessene Reaktionszeiten
- transparente Statusinformationen
- zuverlässige Zusagen
- barrierearme Nutzung
- nachvollziehbare Änderungen
- respektvoller Umgang
- verständliche Dokumentation

Beispiel

Zwei Provider können technisch eine Verfügbarkeit von 99,9 Prozent erreichen. Der eine informiert bei Störungen frühzeitig, nennt regelmäßig den Bearbeitungsstand und dokumentiert anschließend die Ursache. Der andere reagiert verspätet und kommuniziert widersprüchlich.

Obwohl die gemessene Verfügbarkeit gleich ist, kann der wahrgenommene Wert deutlich unterschiedlich sein.

“ Technische Kennzahlen müssen durch die Perspektive von Kunden und Benutzern ergänzt werden.

10. Nachhaltigkeit als Teil langfristiger Wertbetrachtung

In der aktuellen ITIL-Weiterentwicklung wird Nachhaltigkeit ausdrücklich in die Betrachtung von Wert, Outcomes, Kosten, Risiken und Erfahrung einbezogen.

Nachhaltigkeit kann verschiedene Perspektiven umfassen:

- Energieverbrauch
- Ressourceneinsatz
- Lebensdauer von Hardware
- Reparierbarkeit
- Wiederverwendung
- fachgerechte Entsorgung
- soziale Auswirkungen
- langfristige Finanzierbarkeit
- organisatorische Belastbarkeit
- Abhängigkeit von knappen Ressourcen

Beispiel

Eine technisch leistungsfähige Lösung kann kurzfristig einen hohen Nutzen erzeugen. Wenn sie jedoch:

- unverhältnismäßig viel Energie verbraucht,
- nur schwer gewartet werden kann,
- Personal dauerhaft überlastet,
- hohe und unkontrollierbare Folgekosten erzeugt,
- regulatorische Anforderungen gefährdet,

kann ihr langfristiger Wert gering sein.

11. Unterschiedliche Stakeholder bewerten Wert unterschiedlich

Stakeholder	mögliche Wertkriterien
Benutzer	einfache und störungsarme Nutzung
Kunde	Unterstützung der Geschäftsziele

Stakeholder	mögliche Wertkriterien
Sponsor	vertretbare Finanzierung und messbarer Nutzen
Service Provider	zuverlässige und wirtschaftliche Leistungserbringung
Management	Zielerreichung, Steuerbarkeit und Risikokontrolle
Informationssicherheit	Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit
Datenschutz	rechtmäßige und zweckgebundene Verarbeitung
Fachabteilung	passende Funktionen und kurze Bearbeitungszeiten
Support	diagnostizierbare und wartbare Lösung
Lieferant	klarer Leistungsumfang und erfüllbare Vereinbarungen

Konflikte sind möglich.

Beispiel

Eine besonders strenge Authentifizierung kann die Sicherheit erhöhen, gleichzeitig aber die Benutzung erschweren. Die Aufgabe des Service Managements besteht nicht darin, nur eine Perspektive zu maximieren, sondern gemeinsam eine angemessene Lösung zu finden.

12. Wertannahme und tatsächlich erreichter Wert

Vor Einführung eines Services existiert zunächst eine Annahme darüber, welchen Wert er erzeugen soll.

Diese Annahme muss später anhand tatsächlicher Ergebnisse überprüft werden.

Vor der Einführung

- Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?
- Für wen soll Wert entstehen?
- Welche Kosten werden erwartet?
- Welche Risiken sollen reduziert werden?
- Welche neuen Risiken können entstehen?
- Welche Utility wird benötigt?
- Welche Warranty ist erforderlich?
- Wie soll der Erfolg gemessen werden?

Nach der Einführung

- Wurden die gewünschten Outcomes erreicht?
- Wird der Service tatsächlich verwendet?
- Sind die geplanten Verbesserungen eingetreten?
- Entsprechen die tatsächlichen Kosten der Planung?

- Haben sich Risiken wie erwartet verändert?
- Wie bewerten Benutzer und Kunden ihre Erfahrung?
- Sind unerwünschte Nebenwirkungen entstanden?
- Besteht Verbesserungsbedarf?

“ Ein erfolgreich abgeschlossenes Einführungsprojekt beweist noch nicht, dass der Service dauerhaft Wert erzeugt.

13. Wertorientierte Kennzahlen

Kennzahlen sollten nicht nur technische Aktivität messen, sondern einen Bezug zu den gewünschten Ergebnissen besitzen.

schwache oder unvollständige Kennzahl	stärker wertorientierte Ergänzung
Anzahl bearbeiteter Tickets	Wiederherstellungszeit und Benutzerzufriedenheit
Anzahl durchgeführter Changes	Anteil erfolgreicher Changes und Auswirkungen auf den Service
Serververfügbarkeit	Verfügbarkeit des vollständigen Geschäftsservices
Anzahl erstellter Benutzerkonten	Zeit bis zur vollständigen Arbeitsfähigkeit neuer Beschäftigter
Anzahl erzeugter Backups	erfolgreiche und getestete Wiederherstellungen
Anzahl geschlossener Incidents	nachhaltig behobene Störungen und Wiederholungsrate
Anzahl automatisierter Schritte	eingesparte Bearbeitungszeit und reduzierte Fehlerquote

Kennzahlen dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Eine verkürzte Ticketbearbeitungszeit wäre beispielsweise kein positiver Wertbeitrag, wenn Tickets lediglich vorschnell geschlossen werden und Benutzer anschließend neue Tickets eröffnen müssen.

14. Praxisbeispiel: neuer Remote-Work-Service

Eine Organisation führt einen Service für mobiles Arbeiten ein.

Erwartete Outcomes

- Beschäftigte können außerhalb des Standorts arbeiten.
- Geschäftsprozesse bleiben auch bei Standortausfällen verfügbar.
- Reisekosten und Wegezeiten werden reduziert.
- externe Fachkräfte können sicher eingebunden werden.

Utility

- VPN-Zugang
- Multifaktor-Authentifizierung
- Zugriff auf Dateien und Anwendungen
- Videokonferenzen
- zentral verwaltete Endgeräte

Warranty

- ausreichende Verfügbarkeit
- angemessene Performance
- genügend gleichzeitige Verbindungen
- sichere Authentifizierung
- Wiederherstellbarkeit
- Support zu den benötigten Zeiten

Zusätzliche Kosten

- Lizenzen
- Endgeräte
- Support
- Schulung
- Sicherheitslösungen
- Internet- und Verbindungskosten

Möglicherweise vermiedene Kosten

- zusätzliche Büroflächen
- Dienstreisen
- lokale Infrastruktur an mehreren Standorten
- Produktivitätsverluste bei Standortausfällen

Möglicherweise reduzierte Risiken

- vollständige Abhängigkeit von einem Bürostandort
- unkontrollierte private Fernzugriffslösungen
- Nutzung unverwalteter Endgeräte

Möglicherweise neu entstehende Risiken

- gestohlene Endgeräte
- Phishing und kompromittierte Zugangsdaten
- Fehlkonfigurationen
- unzureichende private Netzwerkverbindungen
- Datenschutzprobleme
- soziale Isolation oder Überlastung

Mögliche Messgrößen

- Erfolgsquote von Anmeldungen
- Verfügbarkeit des End-to-End-Services
- Anzahl sicherheitsrelevanter Vorfälle
- Zeit bis zur Bereitstellung eines Arbeitsplatzes
- Zufriedenheit der Benutzer
- Supportaufwand
- tatsächlich vermiedene Kosten
- Erreichung der fachlichen Arbeitsziele

15. Typische Fehlinterpretationen

Aussage	fachliche Einordnung
„Der Server läuft, also liefert der Service Wert.“	Ein laufender Server bestätigt weder die Funktion des vollständigen Services noch das gewünschte Outcome.
„Der Kunde hat bezahlt, also ist der Service wertvoll.“	Preis und wahrgenommener Wert sind nicht identisch.
„Alle vereinbarten Funktionen sind vorhanden.“	Utility kann vorhanden sein, während Warranty oder Benutzererfahrung unzureichend sind.
„Der Provider übernimmt den Betrieb, daher bestehen keine Risiken mehr.“	Risiken können reduziert oder übertragen werden, verschwinden aber nicht automatisch.
„Die Einführung wurde termingerecht abgeschlossen.“	Projekterfolg beweist noch keinen dauerhaften Servicewert.
„Die SLA-Werte wurden eingehalten.“	Einhaltung einzelner Messwerte beweist nicht, dass die geschäftlichen Outcomes erreicht wurden.
„Viele bearbeitete Tickets zeigen einen guten Support.“	Eine hohe Ticketzahl kann auch auf schlechte Servicequalität oder wiederkehrende Fehler hinweisen.
„Automatisierung erzeugt immer Wert.“	Automatisierung kann ungeeignete Abläufe beschleunigen und Fehler vervielfachen.
„Wert ist vollständig objektiv messbar.“	Messdaten sind wichtig, der Wert enthält jedoch auch wahrnehmungs- und kontextabhängige Aspekte.

16. Checkliste zur Bewertung eines Services

- ☐ Der Servicekonsument ist eindeutig bestimmt.
- ☐ Kunden, Benutzer und Sponsoren werden unterschieden.
- ☐ Die gewünschten Outcomes sind beschrieben.
- ☐ Die erforderliche Utility ist festgelegt.
- ☐ Die erforderliche Warranty ist festgelegt.
- ☐ technische und fachliche Anforderungen sind verbunden.
- ☐ zusätzliche Kosten sind erfasst.
- ☐ vermeidbare oder reduzierte Kosten sind erfasst.

- ☐ neu entstehende Risiken sind erfasst.
 - ☐ reduzierte oder übernommene Risiken sind erfasst.
 - ☐ Verantwortlichkeiten sind vereinbart.
 - ☐ Abhängigkeiten und Lieferanten sind berücksichtigt.
 - ☐ Benutzererfahrung und Zugänglichkeit werden bewertet.
 - ☐ Nachhaltigkeitsaspekte werden berücksichtigt.
 - ☐ Kennzahlen besitzen einen Bezug zu den gewünschten Outcomes.
 - ☐ Annahmen werden nach der Einführung überprüft.
 - ☐ Kunden- und Benutzerfeedback wird ausgewertet.
 - ☐ Verbesserungen werden dokumentiert und priorisiert.
-

17. Versionshinweis: ITIL 4 und ITIL (Version 5)

Die grundlegende Wertorientierung bleibt auch in ITIL (Version 5) erhalten. Dazu gehören insbesondere:

- gemeinsame Wertschöpfung,
- Ausrichtung auf Outcomes,
- Betrachtung von Kosten und Risiken,
- Zusammenarbeit zwischen Providern, Konsumenten und Stakeholdern,
- ganzheitliches Management digitaler Produkte und Services,
- kontinuierliche Verbesserung.

ITIL (Version 5) hebt zusätzlich die Erfahrung der Stakeholder, Nachhaltigkeit und den gemeinsamen Lebenszyklus digitaler Produkte und Services deutlicher hervor.

Die in ITIL 4 verwendeten Konzepte **Utility** und **Warranty** bleiben für die praktische Bewertung von Serviceanforderungen relevant. Bei aktuellen Unterlagen muss jedoch immer geprüft werden, auf welche ITIL-Version und welchen offiziellen Lehrplan sie sich beziehen.

Merksatz

“ Wert entsteht, wenn ein Service gewünschte Ergebnisse ermöglicht, einen wahrgenommenen Nutzen bietet und Kosten sowie Risiken für die beteiligten Stakeholder in einem angemessenen Verhältnis stehen. Utility beschreibt, ob der Service das Richtige leistet; Warranty beschreibt, ob er unter den benötigten Bedingungen zuverlässig genutzt werden kann.

Quellen und weiterführende Dokumentation

- [PeopleCert – ITIL Foundation \(Version 5\)](#)
- [PeopleCert – ITIL Foundation Version 5: Neuerungen](#)
- [PeopleCert – ITIL Qualification Scheme](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Foundation](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Practitioner: Service Level Management](#)

1.4 Servicebeziehungen, Rollen und Serviceangebote

Kurz erklärt

Ein Service entsteht nicht isoliert innerhalb einer IT-Abteilung. Er wird in einer Beziehung zwischen einem **Service Provider** und einem **Service Consumer** bereitgestellt, genutzt und fortlaufend weiterentwickelt.

Damit diese Beziehung funktioniert, muss eindeutig geklärt sein:

- wer den Service bereitstellt,
- wer die Anforderungen festlegt,
- wer die Nutzung finanziert oder genehmigt,
- wer den Service tatsächlich verwendet,
- welche Leistungen angeboten werden,
- welche Beiträge beide Seiten leisten,
- welche Ergebnisse erreicht werden sollen,
- welche Kosten und Risiken übernommen werden,
- wie Kommunikation, Änderungen und Verbesserungen erfolgen.

“ Eine Servicebeziehung besteht nicht nur aus der technischen Bereitstellung. Sie umfasst auch Zusammenarbeit, Vereinbarungen, Nutzung, Kommunikation und gemeinsame Verantwortung für die Wertschöpfung.

1. Service Provider

Ein **Service Provider** ist eine Organisation, die Services bereitstellt.

Der Provider kann:

- Teil derselben Organisation wie der Service Consumer sein,
- eine rechtlich selbstständige externe Organisation sein,
- mehrere interne und externe Beteiligte koordinieren,
- selbst Services anderer Provider konsumieren,
- gleichzeitig in unterschiedlichen Servicebeziehungen verschiedene Rollen besitzen.

Typische Aufgaben eines Service Providers sind:

- Anforderungen verstehen,
- Services und Serviceangebote gestalten,

- Ressourcen und Fähigkeiten bereitstellen,
- Services betreiben und unterstützen,
- Verfügbarkeit und Kapazität sicherstellen,
- Sicherheitsanforderungen umsetzen,
- Störungen und Serviceanfragen bearbeiten,
- Servicequalität überwachen,
- Änderungen koordinieren,
- Risiken steuern,
- Informationen bereitstellen,
- Verbesserungen durchführen,
- Beziehungen zu Kunden, Benutzern und Lieferanten pflegen.

Beispiele

Service Provider	bereitgestellter Service
interne IT-Abteilung	Arbeitsplatz- und Supportservice
externer Cloudanbieter	Rechen-, Speicher- oder Plattformservice
Managed Service Provider	Betrieb und Überwachung der IT-Infrastruktur
Telekommunikationsunternehmen	Internet- und Standortverbindungen
internes Personalteam	digital unterstützter Personalservice
Softwareanbieter	cloudbasierte Fachanwendung
Rechenzentrum	Hosting, Stromversorgung, Kühlung und Konnektivität

“ Der Begriff „Provider“ bezeichnet eine Rolle innerhalb einer bestimmten Servicebeziehung. Dieselbe Organisation kann gegenüber ihren Benutzern Provider und gegenüber einem Cloudanbieter Consumer sein.

2. Service Consumer

Ein **Service Consumer** ist eine Organisation, die Services eines Service Providers nutzt.

Der Begriff bezeichnet nicht nur einzelne Benutzer. Er umfasst die konsumierende Organisation und die unterschiedlichen Rollen, die an Auswahl, Finanzierung, Anforderungen und Nutzung eines Services beteiligt sind.

Zu den Aufgaben eines Service Consumers können gehören:

- Anforderungen und gewünschte Outcomes beschreiben,
- benötigte Servicequalität festlegen,
- Finanzierung genehmigen,

- Vereinbarungen einhalten,
- Benutzer und Berechtigungen verwalten,
- eigene Ressourcen bereitstellen,
- erforderliche Informationen liefern,
- den Service bestimmungsgemäß verwenden,
- Sicherheitsvorgaben beachten,
- Störungen und Anforderungen melden,
- Rückmeldungen geben,
- Änderungen organisatorisch begleiten,
- den erreichten Wert bewerten.

Beispiel

Ein Unternehmen nutzt einen externen E-Mail-Service.

Der Provider stellt unter anderem bereit:

- E-Mail-Plattform,
- Speicher,
- technische Verfügbarkeit,
- Sicherheitsfunktionen,
- Updates,
- Supportmöglichkeiten.

Die Kundenorganisation muss unter anderem:

- Benutzerkonten verwalten,
- Rollen und Berechtigungen festlegen,
- Endgeräte absichern,
- eigene Richtlinien definieren,
- Benutzer schulen,
- Aufbewahrungsanforderungen konfigurieren,
- Vorfälle melden,
- den Service vertragsgemäß nutzen.

“ Der Provider trägt nicht automatisch die alleinige Verantwortung für alle Ergebnisse. Auch der Consumer muss die vereinbarten Beiträge leisten.

3. Customer, User und Sponsor

Innerhalb des Service Consumers unterscheidet ITIL drei wichtige Rollen:

Rolle	Bedeutung	zentrale Fragestellung
-------	-----------	------------------------

Customer	definiert die Anforderungen an einen Service und übernimmt Verantwortung für die Outcomes des Servicekonsums	Was benötigen wir und welche Ergebnisse sollen erreicht werden?
User	verwendet den Service	Kann ich den Service wirksam, sicher und verständlich nutzen?
Sponsor	genehmigt beziehungsweise autorisiert das Budget für den Servicekonsum	Ist die Finanzierung gerechtfertigt und tragfähig?

Diese Rollen müssen nicht von verschiedenen Personen ausgeübt werden. Eine Person kann mehrere Rollen übernehmen. In größeren Organisationen sind die Rollen jedoch häufig getrennt.

Beispiel: neues Ticketsystem

Sponsor

- genehmigt das Budget,
- bewertet Investitionshöhe und erwarteten Nutzen,
- achtet auf Wirtschaftlichkeit und strategische Bedeutung.

Customer

- definiert Anforderungen,
- legt benötigte Prozesse und Ergebnisse fest,
- verantwortet die erwarteten Outcomes,
- stimmt Service Levels und Prioritäten ab.

User

- erfasst und bearbeitet Tickets,
- nutzt Such-, Kommunikations- und Auswertungsfunktionen,
- erlebt unmittelbar Bedienbarkeit und Performance,
- liefert wichtige Rückmeldungen aus der täglichen Nutzung.

“ Ein Service kann die Erwartungen des Sponsors erfüllen und trotzdem für Benutzer ungeeignet sein. Deshalb müssen alle drei Perspektiven berücksichtigt werden.

4. Rollen sind kontextabhängig

ITIL-Rollen sind keine festen Berufsbezeichnungen. Sie beschreiben die Funktion einer Person oder Organisation in einer bestimmten Beziehung.

Beispiel: Software-as-a-Service

Ein Unternehmen verwendet eine cloudbasierte Personalverwaltungssoftware.

Beteiligter	Rolle in diesem Zusammenhang
SaaS-Anbieter	Service Provider gegenüber dem Unternehmen
Personalabteilung	Customer und teilweise User
Geschäftsführung	Sponsor
Beschäftigte	User einzelner Funktionen
interne IT-Abteilung	unterstützt die Nutzung und koordiniert die Integration
Cloud-Infrastruktur-Anbieter	Provider gegenüber dem SaaS-Anbieter
SaaS-Anbieter	Consumer gegenüber dem Cloud-Infrastruktur-Anbieter

Daraus folgt:

- Eine Organisation kann gleichzeitig Provider und Consumer sein.
- Die Rolle hängt immer von der betrachteten Servicebeziehung ab.
- Rollen müssen für jeden Service eindeutig bestimmt werden.
- Organigramme allein zeigen nicht zuverlässig, wer welche ITIL-Rolle besitzt.

5. Produkte und Services unterscheiden

Ein **Produkt** ist eine Konfiguration von Ressourcen einer Organisation, die dazu entwickelt wurde, einem Consumer Wert anzubieten.

Zu solchen Ressourcen können gehören:

- Personen und Kompetenzen,
- Informationen und Wissen,
- Prozesse und Arbeitsabläufe,
- Anwendungen,
- Infrastruktur,
- Lieferantenbeziehungen,
- Verträge,
- finanzielle Mittel,
- technische Plattformen,
- geistiges Eigentum.

Ein Produkt kann die Grundlage für einen oder mehrere Services bilden.

Beispiel

Ein Provider betreibt eine Plattform für Zusammenarbeit.

Das Produkt kann unter anderem umfassen:

- Rechenzentrums- oder Cloudressourcen,
- Kommunikationssoftware,
- Identitätsverwaltung,
- Monitoring,
- Supportorganisation,
- Dokumentation,
- Sicherheitsmechanismen,
- Verträge mit Lieferanten.

Auf dieser Grundlage können verschiedene Services angeboten werden:

- Chat und Gruppenkommunikation,
- Videokonferenzen,
- Dateiaustausch,
- externe Projektbereiche,
- Aufzeichnung und Archivierung,
- technischer Support.

“ Das Produkt ist die organisierte Ressourcenkonfiguration des Providers. Der Service ermöglicht dem Consumer daraus gewünschte Outcomes.

6. Service und Serviceangebot unterscheiden

Ein Service ermöglicht die gemeinsame Wertschöpfung, indem er gewünschte Outcomes unterstützt, ohne dass der Consumer bestimmte Kosten und Risiken vollständig selbst verwalten muss.

Ein **Serviceangebot** beschreibt dagegen eine konkrete Zusammenstellung von Leistungen, die sich an die Bedürfnisse einer bestimmten Consumer-Gruppe richtet.

Ein Serviceangebot kann enthalten:

1. Waren
2. Zugriff auf Ressourcen
3. Service Actions

Diese Bestandteile können einzeln oder kombiniert auftreten.

7. Waren als Bestandteil eines Serviceangebots

Waren sind materielle oder übertragbare Bestandteile, deren Eigentum auf den Consumer übergehen kann.

Beispiele:

- Notebook,
- Smartphone,
- Router,
- Ersatzteil,
- Datenträger,
- gedrucktes Handbuch,
- gekaufte Hardware-Appliance.

Typische Eigenschaften:

- Der Consumer erhält das Eigentum.
- Der Consumer kann anschließend für Betrieb oder Verwendung verantwortlich sein.
- Die Ware kann Bestandteil eines umfangreicheren Serviceangebots sein.
- Mit der Übergabe enden nicht automatisch alle Verpflichtungen des Providers.

Beispiel

Ein Workplace-Service enthält:

- ein Notebook,
- eine Dockingstation,
- einen Monitor,
- Einrichtung und Konfiguration,
- Softwarebereitstellung,
- Support,
- Austausch bei Defekt.

Notebook, Dockingstation und Monitor können Waren sein. Einrichtung und Support sind dagegen Service Actions.

8. Zugriff auf Ressourcen

Ein Serviceangebot kann dem Consumer Zugriff auf Ressourcen ermöglichen, ohne dass deren Eigentum übertragen wird.

Beispiele:

- Nutzung einer Cloudplattform,
- Zugriff auf Speicherplatz,
- Nutzung einer virtuellen Maschine,
- Zugriff auf eine Fachanwendung,

- Nutzung eines Netzwerks,
- Zugriff auf eine Wissensdatenbank,
- Nutzung einer Entwicklungsumgebung,
- Zugriff auf Rechenleistung.

Typische Eigenschaften:

- Die Ressource bleibt unter der Kontrolle oder im Eigentum des Providers beziehungsweise eines Lieferanten.
- Der Consumer erhält ein vereinbartes Nutzungsrecht.
- Der Zugriff kann zeitlich, technisch oder vertraglich begrenzt sein.
- Kapazität, Berechtigungen und Nutzungsbedingungen müssen festgelegt werden.

Beispiel

Bei einem Cloudspeicher erhält der Consumer normalerweise nicht das Eigentum an bestimmten physischen Festplatten. Er erhält Zugriff auf eine vereinbarte Speicherkapazität und die dazugehörigen Funktionen.

9. Service Actions

Service Actions sind Tätigkeiten, die der Provider zur Unterstützung des Consumers ausführt.

Beispiele:

- Installation einer Anwendung,
- Einrichtung eines Benutzerkontos,
- Bearbeitung einer Störung,
- Wiederherstellung von Daten,
- Überwachung eines Systems,
- Beratung,
- Wartung,
- Aktualisierung einer Plattform,
- Austausch eines defekten Geräts,
- Durchführung einer Sicherheitsprüfung,
- Schulung von Benutzern.

Service Actions können:

- automatisch,
- manuell,
- einmalig,
- regelmäßig,
- auf Anforderung,
- ereignisgesteuert

ausgeführt werden.

Beispiel

Ein Backup-Service kann enthalten:

- Zugriff auf Sicherungsspeicher,
- automatisierte Erstellung von Sicherungen,
- Überwachung der Sicherungsläufe,
- Benachrichtigung bei Fehlern,
- Wiederherstellung auf Anforderung,
- regelmäßige Wiederherstellungstests.

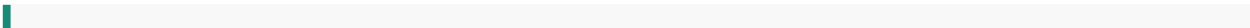
10. Beispiel für ein vollständiges Serviceangebot

Service: verwalteter digitaler Arbeitsplatz

Bestandteil	konkrete Leistung
Ware	Notebook, Netzteil und gegebenenfalls Zubehör
Zugriff auf Ressourcen	E-Mail, Dateispeicher, Fachanwendungen, VPN und Kollaborationsplattform
Service Actions	Einrichtung, Softwareverteilung, Support, Wartung und Austausch
Utility	Beschäftigte können ihre betrieblichen Aufgaben digital ausführen
Warranty	vereinbarte Verfügbarkeit, Performance, Sicherheit, Kapazität und Kontinuität
Consumer-Beitrag	sorgfältige Nutzung, Einhaltung der Sicherheitsregeln und Meldung von Problemen
erwartetes Outcome	Beschäftigte sind innerhalb der vorgesehenen Zeit vollständig arbeitsfähig

Verschiedene Consumer-Gruppen können unterschiedliche Serviceangebote erhalten:

- Standardarbeitsplatz,
- mobiler Arbeitsplatz,
- Entwicklerarbeitsplatz,
- Grafikarbeitsplatz,
- besonders geschützter Administrationsarbeitsplatz,
- temporärer Arbeitsplatz für externe Personen.



Ein Serviceangebot muss so konkret sein, dass Consumer verstehen, was enthalten ist, unter welchen Bedingungen es genutzt werden kann und welche eigenen Beiträge erforderlich sind.

11. Servicebeziehung

Eine **Servicebeziehung** ist die Zusammenarbeit zwischen einem Service Provider und einem Service Consumer.

Sie umfasst drei miteinander verbundene Bestandteile:

Bestandteil	Bedeutung
Service Provision	Tätigkeiten und Ressourcen des Providers zur Bereitstellung des Services
Service Consumption	Tätigkeiten und Ressourcen des Consumers zur Nutzung des Services
Service Relationship Management	gemeinsame Aktivitäten zur Pflege und Weiterentwicklung der Beziehung

12. Service Provision

Zur Service Provision können gehören:

- Verwaltung der Provider-Ressourcen,
- Bereitstellung des Zugriffs auf Ressourcen,
- Ausführung vereinbarter Service Actions,
- Bereitstellung von Waren,
- Support für Benutzer,
- Erfüllung vereinbarter Service Levels,
- Überwachung des Services,
- Kommunikation von Störungen und Änderungen,
- kontinuierliche Verbesserung.

Beispiel: VPN-Service

Der Provider:

- betreibt die VPN-Infrastruktur,
- stellt VPN-Software bereit,
- verwaltet Gateways und Zertifikate,
- überwacht Verfügbarkeit und Kapazität,
- unterstützt Benutzer,
- behebt Störungen,

- aktualisiert sicherheitsrelevante Komponenten.
-

13. Service Consumption

Zur Service Consumption können gehören:

- Verwaltung der Consumer-Ressourcen,
- Nutzung der bereitgestellten Ressourcen,
- Ausführung vereinbarter Benutzerhandlungen,
- Entgegennahme von Waren,
- Nutzung der Service Actions,
- Bereitstellung erforderlicher Informationen,
- Einhaltung vereinbarter Regeln,
- Rückmeldung über Qualität und Ergebnisse.

Beispiel: VPN-Service

Der Consumer:

- stellt geeignete Endgeräte bereit oder verwaltet sie,
- schützt Zugangsdaten,
- verwendet Mehrfaktor-Authentifizierung,
- hält Sicherheitsrichtlinien ein,
- meldet Störungen mit geeigneten Informationen,
- sorgt für eine ausreichende lokale Internetverbindung,
- beendet nicht mehr benötigte Zugänge.

“ Auch die Nutzung eines Services benötigt Ressourcen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und kontrollierte Abläufe.

14. Service Relationship Management

Service Relationship Management umfasst die gemeinsamen Aktivitäten von Provider und Consumer, mit denen die Servicebeziehung aufgebaut, gepflegt und verbessert wird.

Dazu gehören beispielsweise:

- regelmäßige Abstimmungen,
- Austausch über Anforderungen,
- Service Reviews,
- Auswertung von Kennzahlen,
- Behandlung von Beschwerden,
- Bewertung der Benutzererfahrung,

- Planung von Änderungen,
- Behandlung von Risiken,
- Eskalationen,
- Überprüfung von Vereinbarungen,
- Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten,
- Anpassung des Serviceangebots.

Typische Fragen eines Service Reviews

- Werden die gewünschten Outcomes erreicht?
- Entspricht die Nutzung den Erwartungen?
- Werden die vereinbarten Service Levels erreicht?
- Welche Störungen sind besonders häufig oder schwerwiegend?
- Welche Risiken haben sich verändert?
- Welche Kosten sind tatsächlich entstanden?
- Wie bewerten Benutzer ihre Erfahrung?
- Haben sich Anforderungen geändert?
- Welche Verbesserungen werden priorisiert?
- Müssen Vereinbarungen angepasst werden?

“ Eine Servicebeziehung muss aktiv gepflegt werden. Ein unterschriebener Vertrag ersetzt keine laufende Zusammenarbeit.

15. Interne und externe Servicebeziehungen

Servicebeziehungen können intern oder extern bestehen.

Merkmal	interner Provider	externer Provider
organisatorische Zugehörigkeit	Teil derselben Organisation	rechtlich selbstständige Organisation
Grundlage	interne Vereinbarungen, Richtlinien und Service Levels	Vertrag, Leistungsbeschreibung und Service Levels
Finanzierung	interne Kostenstelle, Budget oder Leistungsverrechnung	Rechnung, Abonnement oder nutzungsabhängige Zahlung
Steuerung	interne Governance	Vertrags- und Lieferantenmanagement
Eskalation	interne Führungs- und Fachstrukturen	vertragliche und organisatorische Eskalationswege
Verantwortung	innerhalb der Organisation verteilt	zwischen den Organisationen vereinbart

Auch interne Services benötigen:

- klare Verantwortlichkeiten,
- verständliche Serviceangebote,
- definierte Service Levels,
- abgestimmte Anforderungen,
- geregelte Eskalationen,
- transparente Kosten,
- messbare Outcomes.

“ „Intern“ bedeutet nicht automatisch kostenlos, unkritisch oder frei von Vereinbarungen.

16. Lieferanten und Partner

Ein Provider muss nicht alle Ressourcen und Tätigkeiten selbst bereitstellen. Häufig wirken weitere Organisationen mit.

Beispiele:

- Cloudanbieter,
- Softwarehersteller,
- Telekommunikationsanbieter,
- Rechenzentrumsbetreiber,
- Hardwarelieferanten,
- externe Supportunternehmen,
- Sicherheitsdienstleister,
- Beratungsunternehmen,
- Logistikpartner.

Der Consumer erlebt möglicherweise einen einzigen Service, obwohl im Hintergrund mehrere Provider und Lieferanten beteiligt sind.

Beispiel

Ein Software-as-a-Service-Angebot kann abhängig sein von:

- einem Cloud-Infrastruktur-Anbieter,
- einem Identitätsdienst,
- einem Zahlungsdienstleister,
- einem E-Mail-Versanddienst,
- einem Monitoring-Anbieter,
- einem externen Supportpartner.

Der direkte Provider bleibt gegenüber seinem Consumer für die vereinbarte Servicebeziehung verantwortlich, auch wenn Teile der Leistung von Lieferanten stammen.

Zu prüfen sind deshalb:

- Abhängigkeiten,
- Verantwortlichkeiten,
- unterstützende Verträge,
- Sicherheitsanforderungen,
- Datenschutz,
- Service Levels,
- Eskalationswege,
- Ausfallvorsorge,
- Wechselmöglichkeiten,
- Konzentrationsrisiken.

17. Beiträge des Providers und des Consumers

Für gemeinsame Wertschöpfung müssen die Beiträge beider Seiten bekannt sein.

Provider-Beitrag	Consumer-Beitrag
geeignete Servicefunktionen	klare Anforderungen
qualifiziertes Personal	geeignete Ansprechpartner
technische Infrastruktur	notwendige Endgeräte und lokale Voraussetzungen
Support und Dokumentation	korrekte Nutzung und Mitarbeit
Sicherheitsmaßnahmen	Einhaltung von Sicherheitsregeln
Monitoring und Berichte	Rückmeldung über Erfahrung und Ergebnisse
Behandlung von Störungen	vollständige und rechtzeitige Fehlermeldungen
geplante Verbesserungen	Beteiligung an Tests und Abnahmen
transparente Kommunikation	Mitteilung veränderter Anforderungen
vereinbarte Servicequalität	Einhaltung eigener Verpflichtungen

Beispiel

Bei einer Datenmigration kann der Provider:

- Werkzeuge bereitstellen,
- Migrationsläufe planen,
- Daten technisch übertragen,
- Fehlerprotokolle erzeugen,
- die Zielplattform vorbereiten.

Der Consumer muss möglicherweise:

- Datenbestände bereinigen,

- Verantwortliche benennen,
- Aufbewahrungsregeln festlegen,
- Ergebnisse fachlich prüfen,
- Benutzer informieren,
- Abnahmen durchführen.

Fehlt einer dieser Beiträge, kann das gewünschte Outcome trotz technisch korrekter Provider-Leistung ausbleiben.

18. Vereinbarungen in Servicebeziehungen

Eine Vereinbarung kann formell oder informell sein. Sie muss jedoch für die beteiligten Parteien ausreichend eindeutig sein.

Mögliche Inhalte sind:

- Beschreibung des Services,
- Serviceumfang,
- ausgeschlossene Leistungen,
- Zielgruppen,
- Rollen und Verantwortlichkeiten,
- erwartete Outcomes,
- Utility und Warranty,
- Servicezeiten,
- Verfügbarkeit,
- Kapazität und Performance,
- Supportzeiten,
- Reaktions- und Lösungsziele,
- Sicherheitsanforderungen,
- Datenschutzanforderungen,
- Preise und Abrechnungsmodell,
- Mitwirkungspflichten,
- Berichte und Reviews,
- Eskalationswege,
- Änderungsverfahren,
- Laufzeit und Kündigung,
- Datenrückgabe und Übergang,
- Notfall- und Wiederherstellungsregelungen.

Mögliche Vereinbarungsformen:

- Service Level Agreement
- Vertrag
- Leistungsbeschreibung
- interne Servicevereinbarung
- Betriebsvereinbarung

- Servicekatalogeintrag
- Nutzungsbedingungen
- unterstützender Vertrag mit einem Lieferanten
- Arbeitsanweisung oder Richtlinie

“ Eine Vereinbarung ist nur wirksam, wenn die Beteiligten sie verstehen, praktisch erfüllen können und regelmäßig überprüfen.

19. Abgrenzung wichtiger Begriffe

Begriff	Bedeutung
Produkt	konfigurierte Ressourcen eines Providers zur Ermöglichung von Wertangeboten
Service	Mittel zur gemeinsamen Wertschöpfung durch Unterstützung gewünschter Outcomes
Serviceangebot	konkrete Beschreibung einer oder mehrerer Leistungen für eine Consumer-Gruppe
Service Provider	Organisation, die Services bereitstellt
Service Consumer	Organisation, die Services konsumiert
Customer	definiert Anforderungen und verantwortet Outcomes des Servicekonsums
User	verwendet den Service
Sponsor	autorisiert das Budget für den Servicekonsum
Service Provision	Bereitstellungstätigkeiten und Ressourcen des Providers
Service Consumption	Nutzungstätigkeiten und Ressourcen des Consumers
Service Relationship Management	gemeinsame Pflege und Weiterentwicklung der Beziehung
Output	unmittelbares Arbeitsergebnis
Outcome	durch Outputs ermöglichtes Ergebnis
Value	wahrgenommener Nutzen und Bedeutung
Utility	Eignung für den benötigten Zweck
Warranty	Zusicherung der Eignung für die tatsächliche Nutzung

20. Praxisbeispiel: Managed Backup Service

Service Provider

Ein externes IT-Unternehmen betreibt den Backup-Service.

Service Consumer

Ein mittelständisches Unternehmen verwendet den Service zur Sicherung seiner Systeme.

Sponsor

Die Geschäftsführung genehmigt das Budget.

Customer

Die IT-Leitung definiert:

- zu sichernde Systeme,
- Aufbewahrungszeiten,
- Wiederherstellungsziele,
- Sicherheitsanforderungen,
- Berichtsbedarf.

User

Administratoren verwenden:

- Verwaltungsportal,
- Statusberichte,
- Wiederherstellungsfunktionen,
- Supportkanäle.

Indirekte Benutzer sind alle Beschäftigten, deren Daten und Anwendungen durch den Service geschützt werden.

Serviceangebot

- Zugriff auf Backup-Speicher,
- automatisierte Sicherung,
- verschlüsselte Übertragung,
- Überwachung der Sicherungsläufe,
- Benachrichtigung bei Fehlern,
- Wiederherstellung auf Anforderung,
- regelmäßige Wiederherstellungstests,
- Berichte.

Provider-Beiträge

- Infrastruktur betreiben,
- Sicherungssoftware pflegen,
- Kapazität bereitstellen,
- Fehler überwachen,

- Support leisten,
- Wiederherstellungen unterstützen.

Consumer-Beiträge

- zu sichernde Systeme melden,
- erforderliche Zugänge bereitstellen,
- Aufbewahrungsanforderungen definieren,
- Fehlermeldungen bearbeiten,
- Wiederherstellungen fachlich prüfen,
- Änderungen an Systemen mitteilen.

Erwartete Outcomes

- Daten können nach Verlust wiederhergestellt werden.
- Ausfallfolgen werden begrenzt.
- gesetzliche und betriebliche Anforderungen werden unterstützt.
- interne Administratoren werden von Routineaufgaben entlastet.

“ Erst getestete und fachlich bestätigte Wiederherstellungen zeigen, ob die Servicebeziehung das erwartete Outcome tatsächlich unterstützt.

21. Praxisbeispiel: interner Onboarding-Service

Ein neuer Beschäftigter soll am ersten Arbeitstag vollständig arbeitsfähig sein.

Beteiligte Provider

- Personalabteilung,
- interne IT,
- Gebäudemanagement,
- Fachabteilung,
- externe Softwareanbieter.

Consumer-Rollen

Rolle	mögliches Beispiel
Sponsor	Leitung der einstellenden Organisationseinheit
Customer	verantwortliche Führungskraft
User	neuer Beschäftigter

Benötigte Leistungen

- Benutzerkonto,
- Endgerät,
- E-Mail,
- Zugriffsrechte,
- Fachanwendungen,
- Telefonie,
- Gebäudezugang,
- Sicherheitsunterweisung,
- Dokumentation und Support.

Mögliches Outcome

Der neue Beschäftigte kann die vorgesehenen Aufgaben sicher und ohne unnötige Verzögerung ausführen.

Einzelne technische Outputs reichen dafür nicht aus. Ein eingerichtetes Notebook erzeugt noch keinen vollständigen Wert, wenn:

- das Benutzerkonto fehlt,
- Berechtigungen nicht vorhanden sind,
- Fachanwendungen nicht funktionieren,
- niemand die Bedienung erklärt,
- der Support nicht bekannt ist.

22. Typische Konflikte in Servicebeziehungen

Konflikt	mögliche Ursache
Anforderungen werden nicht erfüllt	Anforderungen waren unklar, widersprüchlich oder nicht abgestimmt
Benutzer lehnen den Service ab	Benutzerperspektive wurde nicht ausreichend berücksichtigt
Sponsor zweifelt am Nutzen	Outcomes und Wirtschaftlichkeit wurden nicht belegt
Provider erwartet mehr Mitwirkung	Consumer-Beiträge wurden nicht vereinbart
Consumer erwartet nicht enthaltene Leistungen	Serviceangebot und Ausschlüsse sind unklar
Service Levels werden erfüllt, trotzdem besteht Unzufriedenheit	Kennzahlen bilden die tatsächliche Erfahrung oder Outcomes nicht ab
Änderungen führen zu Problemen	Kommunikation, Tests oder Verantwortlichkeiten fehlen
Störungen eskalieren zu spät	Eskalationswege sind unbekannt oder ungeeignet
Lieferant verursacht wiederholt Ausfälle	unterstützende Verträge passen nicht zu den Consumer-Anforderungen
Kosten steigen unerwartet	Nutzung, Abrechnung und Kapazitätsentwicklung werden nicht ausreichend überwacht

Konflikte sollten nicht nur als Kommunikationsproblem behandelt werden. Sie können auf strukturelle Mängel hinweisen, beispielsweise:

- ungeklärte Rollen,
- ungeeignete Serviceangebote,
- widersprüchliche Ziele,
- fehlende Ressourcen,
- unpassende Kennzahlen,
- nicht beherrschte Lieferantenabhängigkeiten,
- unrealistische Vereinbarungen.

23. Typische Fehlinterpretationen

Aussage	fachliche Einordnung
„Der Benutzer ist automatisch der Kunde.“	User und Customer sind unterschiedliche Rollen, auch wenn eine Person beide Rollen besitzen kann.
„Wer bezahlt, definiert automatisch alle Anforderungen.“	Der Sponsor autorisiert das Budget; die Anforderungen werden durch die Customer-Rolle bestimmt.
„Der Provider erzeugt den Wert allein.“	Wert entsteht durch das Zusammenwirken von Provider, Consumer und weiteren Stakeholdern.
„Ein Produkt und ein Service sind dasselbe.“	Ein Produkt ist eine Ressourcenkonfiguration; ein Service unterstützt die gemeinsame Wertschöpfung.
„Ein Serviceangebot ist nur eine Preisliste.“	Es beschreibt konkrete Leistungen, Zielgruppen, Bedingungen und Bestandteile des Angebots.
„Bei einem Cloudservice besitzt der Consumer die Infrastruktur.“	Normalerweise erhält er Zugriff auf Ressourcen, ohne deren Eigentum zu übernehmen.
„Ein externer Provider übernimmt alle Risiken.“	Risiken und Verantwortlichkeiten werden verteilt, aber nicht automatisch vollständig übertragen.
„Interne Services benötigen keine Vereinbarungen.“	Auch interne Servicebeziehungen benötigen klare Erwartungen und Verantwortlichkeiten.
„Ein Vertrag reicht zur Steuerung der Beziehung aus.“	Die Beziehung muss fortlaufend kommuniziert, überprüft und verbessert werden.
„Der direkte Provider ist für Fehler seiner Lieferanten nicht zuständig.“	Gegenüber dem Consumer gelten weiterhin die vereinbarten Verantwortlichkeiten des direkten Providers.
„Ein Service ist erfolgreich, wenn er bereitgestellt wurde.“	Entscheidend sind Nutzung, Outcomes, Erfahrung und tatsächlich erzeugter Wert.

24. Checkliste für eine klare Servicebeziehung

- ☐ Der Service Provider ist eindeutig benannt.
- ☐ Die konsumierende Organisation ist bestimmt.

- ☐ Customer, User und Sponsor sind unterschieden.
 - ☐ Mehrfachrollen sind dokumentiert.
 - ☐ Die gewünschten Outcomes sind beschrieben.
 - ☐ Das Serviceangebot ist verständlich formuliert.
 - ☐ Waren, Ressourcenzugriffe und Service Actions sind unterschieden.
 - ☐ Enthaltene und ausgeschlossene Leistungen sind dokumentiert.
 - ☐ Beiträge des Providers sind festgelegt.
 - ☐ Beiträge des Consumers sind festgelegt.
 - ☐ Utility und Warranty sind abgestimmt.
 - ☐ Kosten und Risiken beider Seiten sind berücksichtigt.
 - ☐ Service Levels beziehen sich auf tatsächliche Anforderungen.
 - ☐ Sicherheits- und Datenschutzerfordernungen sind vereinbart.
 - ☐ Lieferanten und Abhängigkeiten sind bekannt.
 - ☐ unterstützende Verträge passen zu den Consumer-Anforderungen.
 - ☐ Kommunikationswege sind festgelegt.
 - ☐ Eskalationswege sind bekannt.
 - ☐ Änderungen werden abgestimmt.
 - ☐ Service Reviews finden regelmäßig statt.
 - ☐ Benutzerfeedback wird berücksichtigt.
 - ☐ der tatsächlich erreichte Wert wird überprüft.
 - ☐ Verbesserungen werden priorisiert und nachverfolgt.
 - ☐ Beendigung, Übergang und Datenrückgabe sind geregelt.
-

25. Versionshinweis: ITIL 4 und ITIL (Version 5)

Die grundlegenden Rollen und Beziehungen bleiben auch in ITIL (Version 5) wichtig. Dazu gehören insbesondere:

- Service Provider,
- Service Consumer,
- Customer,
- User,
- Sponsor,
- gemeinsame Wertschöpfung,
- Servicebeziehungen,
- Beiträge mehrerer Stakeholder.

ITIL (Version 5) verwendet für die finanzierende Consumer-Rolle teilweise die präzisere Bezeichnung **Consumer Sponsor**, um sie deutlicher von anderen Sponsorrollen abzugrenzen.

Zusätzlich betrachtet ITIL (Version 5) die Perspektiven und Erfahrungen von Benutzern, Kunden, Consumer Sponsors und Provider-Rollen stärker entlang einer durchgängigen Product and Service Lifecycle Journey.

Für Prüfungen und Zertifizierungen muss immer die Terminologie der jeweils zugrunde liegenden ITIL-Version und des offiziellen Lehrplans verwendet werden.

Merksatz

“ Ein Service Provider stellt nicht einfach Technik bereit. Provider und Consumer bilden eine Servicebeziehung, in der Customer, User und Sponsor unterschiedliche Perspektiven vertreten. Ein klares Serviceangebot beschreibt, welche Waren, Ressourcenzugriffe und Service Actions enthalten sind und welche Beiträge beide Seiten leisten müssen, damit die gewünschten Outcomes und gemeinsamer Wert entstehen.

Quellen und weiterführende Dokumentation

- [PeopleCert – ITIL Qualification Scheme](#)
- [PeopleCert – ITIL Foundation \(Version 5\)](#)
- [PeopleCert – ITIL Foundation Version 5: Neuerungen](#)
- [PeopleCert – ITIL Experience \(Version 5\)](#)
- [PeopleCert Community – Service Relationships und Value Co-Creation](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Foundation](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Specialist: Drive Stakeholder Value](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Practitioner: Relationship Management](#)
- [PeopleCert – ITIL 4 Practitioner: Service Level Management](#)
- [TÜV Media – ITIL 4: Serviceangebote und Servicebeziehungen](#)