

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.

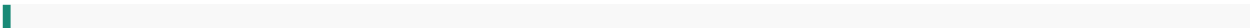
10. Beispiel für ein vollständiges Serviceangebot

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](#)
-