

IT-Service-Portfolio-Harmonisierung: Systematische Konsolidierung von Service-Landschaften

Fusionieren zwei Unternehmen miteinander, so bedeutet dies oft für die bisher unabhängigen IT-Service-Abteilungen, sich zu integrieren. Oberste Prämisse ist das Heben von Synergien. Noch bevor jedoch fachliche und technische Verbundeffekte eingelöst werden können, muss zunächst Konsens über das zukünftige IT-Service-Portfolio bestehen. Doch wie wird dieser erreicht? Der Beitrag erklärt, wie mit Hilfe von Portfolio-Karten die Ist-IT-Services der Fusionsteilnehmer aufbereitet, analysiert und schließlich in ein gemeinsames Ziel-Service-Portfolio übersetzt werden können.

Herausforderung IT-Service-Konsolidierung

2014 war in Deutschland das Jahr der Fusionen und Akquisitionen. In Summe kam es zu 1.633 Übernahmetransaktionen mit deutscher Beteiligung. Das Gesamtvolumen des Kaufpreises lag dabei über 237 Mrd. Euro (vgl. [Gi14]). Anders als bis Mitte der 1980er Jahre hinein steht heute während der Post-Merger-Integrationsphase für Unternehmen verstärkt die Informationstechnik (IT) im Fokus der Verschmelzungen (vgl. [Frei11]). Dieser Schwerpunkt kommt nicht von ungefähr. Die IT durchdringt unaufhaltsam und zu einem stetig wachsenden Grad die Wertschöpfungsketten von Organisationen. Das Management hat ihr steigendes Synergiepotenzial erkannt und fordert das Heben dieser Potenziale.

Neben Infrastruktur, Systemen und der dafür vorgesehenen Projekt- und Betriebsorganisationen stehen die IT-Service-Portfolios im Zentrum der Harmonisierung. Gemäß der *IT Infrastructure Library (ITIL) v3* aus 2011 setzt sich ein gegenüber den Fachseiten erbrachter IT-Service aus folgenden Komponenten zusammen (vgl. [Lo12]):

- einer dienstbringenden Organisation
- deren ausgeführten Prozessen
- der dafür eingesetzten Technologie

Noch vor einer organisatorischen, prozessualen und technischen Integration sowie der Realisierung der anvisierten Verbundeffekte erschweren unserer Erfahrung nach die folgenden Faktoren eine Konsolidierung der bis dato unabhängigen IT-Service-Portfolios:

- *Verschiedene Begrifflichkeiten:* Die IT-Abteilungen der Unternehmen verwenden für die mit ihren Services ver-

bundenen Konzepte (z.B. Aktivitäten, Geschäftsobjekte, Systeme) unterschiedliche Begrifflichkeiten. Beispielsweise versteht Unternehmen A unter einem „Lieferanten“ einen IT-Service-Dienstleister, wohingegen Unternehmen B die Hersteller von Hardware als Lieferanten bezeichnet.

- *Abweichender Serviceumfang:* Umfang und Tiefe der IT-Services unterscheiden sich. Die IT-Abteilungen bieten Leistungen an, die auf den ersten Blick identisch sind, sich im Detail aber unterscheiden. Zum Beispiel beinhaltet für Unternehmen A der IT-Service „Geräteinstallation“ auch die Einweisung des Anwenders in sein neues Equipment. Für Unternehmen B ist dieser Teildienst nicht Bestandteil der Leistung.
- *Differierende Strukturierung:* Der Aufbau des IT-Service-Portfolios als die zu Grunde liegende Struktur der angebotenen IT-Dienstleistungen differiert. Die Unternehmen verwenden abweichende logische Gruppierungen ihrer Services. Zum Beispiel ordnet Unternehmen A die Softwareinstallation auf einem Gerät dem Bereich Logistik zu, während im Unterschied dazu dieser IT-Service für Unternehmen B klar im Aufgabenbereich der Installation liegt.

Eine pragmatische Antwort auf diese Herausforderungen ist ein strukturiertes und mehrstufiges Harmonisierungsverfahren, das in ein gemeinsames IT-Service-Portfolio mündet. Zur Visualisierung der Ist-, Zwischen- und Ziel-IT-Service-Portfolios kommen hierbei so genannte Service-Karten zum Einsatz. Diese konzeptionellen Modelle illustrieren die IT-Dienstleistungslandschaft aus Perspektive des Service-Erbringers zu einem bestimmten Zeitpunkt und sind Gegenstand dieses Beitrags.

Dieser Artikel beschreibt ein Vorgehen zur Entwicklung eines gemeinsamen IT-Service-Portfolios unter Verwendung spezieller Kartendarstellungen. Der von uns vorgestellte Ansatz unterscheidet sich von den aus Literatur und Praxis bekannten Methoden. Das Augenmerk liegt auf der iterativen und stufenweisen Herausbildung einheitlicher IT-Services inklusive deren Einordnung und Untergliederung. Organisation, Funktionsbereiche (vgl. [Pop08]) oder Integrationskomponenten (vgl. [Pro10]) stehen nicht im Fokus. Ein Beispiel aus dem Umfeld der Arbeitsplatz-IT-Services dreier deutscher Automobilhersteller demonstriert die Praxistauglichkeit des Verfahrens.

Praxisbeispiel: Harmonisierung von Arbeitsplatz-IT-Services

Ein Standard-IT-Service für wissensgetriebene Unternehmen besteht in der Planung und Beschaffung sowie dem Betrieb und der Entsorgung von Hard- und Software für die interne Belegschaft (vgl. [Sch14]). Primäres Ziel ist die Versorgung der Fachabteilung mit dem angeforderten IT-Equipment. Dies umfasst die Bereitstellung von technischen Assets – wie z.B. Laptop, Handy oder Drucker –, mit denen Geschäftsprozesse so effektiv und effizient wie möglich abgewickelt werden können. Arbeitsplatz-IT-Services zeichnen sich sowohl durch eine große Anzahl von IT-Service-Transaktionen als auch durch ein hohes Volumen an Assets aus. Dies ist wenig überraschend, verfügt im digitalen Zeitalter ein Mitarbeiter zumeist mindestens über einen eigenen Arbeitsplatzrechner, ein Mobiltelefon sowie einen Zugang zu einem Drucker. Somit entfalten bereits kleine Verbesserungen am Prozess, dem System oder der Organisation in der Fläche nennenswerte Hebelwirkungen. Um dieses Optimierungspotenzial zu heben, beauftragte uns ein Automobilhersteller, die

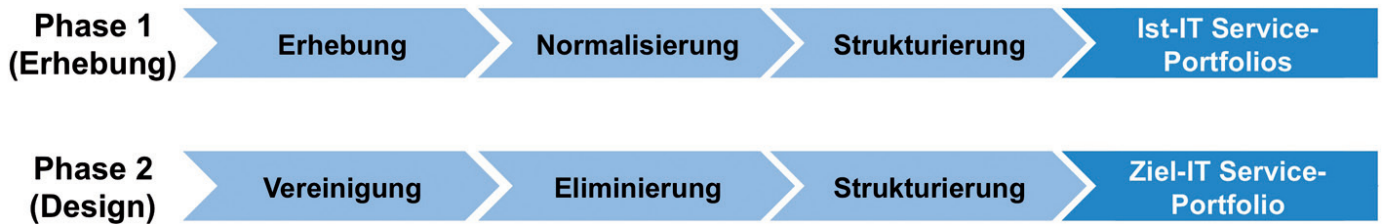


Abb. 1: Vorgehen zur Konsolidierung von IT-Service-Landschaften.

Grundlagen für eine Harmonisierung der Arbeitsplatz-IT-Services seiner drei Unternehmenstochter zu legen. Bis zum Projektbeginn erbrachten die drei IT-Serviceabteilungen unabhängig voneinander die Dienstleistung. Diese Autonomie führte zu individuellen IT-Asset-Beständen, unterschiedlichen externen Unterstützungsdienstleistern, abweichenden Serviceumfängen sowie markenspezifischen Systemen. Dem Management war klar, dass eine außerhalb des Kernbereichs liegende „Brot-und-Butter“-Dienstleistung wie Arbeitsplatz-IT-Services ein hohes Synergiepotenzial besitzen würde. Hauptmotiv war die Vereinheitlichung dieser Dienste aus Sicht des Service-Erbringers, externer Dienstleister sowie des Anwenders bei gleichzeitiger Kostenreduktion. Dazu sollten zuerst die drei bestehenden Service-Landschaften der Marken aufgenommen und anschließend eine gemeinsame Ziel-Landschaft definiert werden. In den folgenden Abschnitten erklären wir das in **Abbildung 1** dargestellte zweiphasige Vorgehen bei der Entwicklung eines gemeinsamen IT-Service-Portfolios. Exemplarisch wird der Ansatz anhand der Automobil-Fallstudie im Folgenden farblich hervorgehoben.

Phase 1: Erhebung der aktuellen IT-Service-Portfolios

Ziel der ersten Phase ist die Erhebung, Normalisierung und Strukturierung der Ist-IT-Service-Portfolios der an der Integration

beteiligten Unternehmen. Basierend auf den folgenden Komponenten werden so genannte Ist-Service Beschreibungen parallel bei den Unternehmen aufgenommen und in je einer Tabelle oder einem geeigneten Werkzeug zur Erfassung semi-strukturierter Daten (**siehe Kasten 1**) zusammengetragen:

- Bereits vorhandene IT-Service-Dokumentationen in Gestalt von Leistungsvereinbarungen, Service-Level-Agreements und/oder Prozessmodellen usw.
- Gespräche mit den IT-Service-Verantwortlichen.

Im ersten Schritt erfolgt hier eine *Erhebung* der Daten der beteiligten Unternehmen. Dabei sind Struktur, Format, Umfang und Detaillierungsgrad der Quellen zweitrangig. Wichtiger ist es, ein möglichst umfassendes Bild aller zu konsolidierenden IT-Services herauszuarbeiten.

„Bei der Konsolidierung ihrer Arbeitsplatz-IT-Services stellten die drei Automobilhersteller insgesamt zehn Dokumente unterschiedlichen Formats und Detaillierungsgrads bereit. Das Spektrum reichte dabei von einem ausführlichen, jedoch teilweise widersprüchlichen internen Dienstleister-Vertrag (Word-Datei), bis hin zu mehreren kurzen und bruchstückhaften Dokumenten (Excel- und PowerPoint-Format). Aus den unterschiedlichen Unterlagen erstellten die Projektmitarbeiter im

ersten Schritt je Automobilhersteller eine zusammenfassende Excel-Tabelle. Diese wurde anschließend in individuellen Vor-Ort-Treffen gemeinsam mit dem IT-Service-Verantwortlichen des Unternehmens gesichtet und vervollständigt. Im Zeitraum von zwei Wochen waren insgesamt je Unternehmen rund zwei Arbeitstage erforderlich.“

Die sich anschließende *Normalisierung* der IT-Service-Beschreibungen untergliedert sich in zwei Teilschritte. Unter Mithilfe der IT-Service Verantwortlichen wird zunächst eine syntaktische Normalisierung vorgenommen, d.h. eine Beschreibung auf ihren Kern reduziert. Dazu müssen folgende Aspekte in den drei erhobenen IT-Service-Beschreibungen identifiziert und entfernt bzw. ersetzt werden:

- Rollen
- Fachlich weniger relevante Geschäftsobjekte
- Systeme und Tools
- Vor- und Nachbedingungen
- Fallunterscheidungen

„Im Fallbeispiel wurde z.B. bei Unternehmen A aus der Beschreibung ‚Verwalten des Kataloges durch den Katalogmanager mit Hilfe Microsoft Excel‘ die Beschreibung ‚Katalog Management‘. Die Beschreibung ‚Lieferschein durch Anwender abzeichnen lassen, falls Auslieferung abgewickelt wurde‘ wurde in ‚Abzeichnung Auslieferung‘ übersetzt.“

Zusätzlich werden textuelle Verknüpfungen mittels Begriffen wie „und“, „sowie“, „inkl.“ sowie „oder“ in zwei Service-Beschreibungen aufgespalten. Schließlich helfen Substantive und Substantivierungen, die Formulierung der Service-Beschreibungen zu unifizieren.

„Bei einem der Automobilhersteller waren auffallend viele ‚und‘-Verknüpfungen vorhanden, die aufgelöst werden mussten. Beispielsweise wurde so ‚Abbau und Abholung‘ in die Beschreibungen ‚Abbau‘ und ‚Abholung‘ auf-

Die Aufnahme, Modellierung und Analyse von IT-Service-Portfolio-Karten erfordert keine speziellen Tools und Werkzeuge. Eine Standard-Office-Applikation ist ausreichend. Für die in Phase 1 durchzuführende Erhebung und Normalisierung von Service-Beschreibungen eignet sich eine Standard-Tabellenkalkulation, wie z.B. Microsoft Excel. Eine Mind-Mapping-Software wie Freemind oder Xmind sollte für die Strukturierung der Ist- und Ziel-Portfolios in Phase 1 und 2 hinzugezogen werden. Die Vorteile eines solchen Tools liegen in der übersichtlichen, aber gleichzeitig detaillierten Darstellung des Service-Portfolios als ein Gesamtbild. Zudem lassen sich Bausteine direkt und unkompliziert anordnen. Als eine vom Management geschätzte Darstellung des Ziel-IT-Service-Portfolios hat sich die in Microsoft PowerPoint umgesetzte geclusterte Karte erwiesen. Mit Hilfe des Universalwerkzeugs können rasch zusätzliche Karteninformationen ergänzt werden.

Kasten 1: Softwaretools für die Entwicklung von IT-Service-Portfolio-Karten.

gespalten. Bei der syntaktischen Normalisierung leisteten die Service-Verantwortlichen kontinuierlichen Beistand, um wichtige und unwichtige Elemente einer Beschreibung fachlich eindeutig voneinander zu trennen.“

Die semantische Normalisierung bildet den zweiten Teilschritt einer Normalisierung. Um einen – meist überladenen und kontextsensitiven – Mix von Sprachen zu entschärfen, werden zunächst sprachliche Unterschiede in den Beschreibungen aufgelöst. Dies geschieht z.B. durch die Überführung von „denglischen“ Textstellen in fachlich adäquate deutsche Begriffe. Sowohl die Eliminierung von Synonymen durch die Einigung auf einen Begriff als auch die Auflösung von Homonymen mittels Einführung zweier verschiedener Begriffe sind weitere Aufgaben, die gemeinsam mit den IT-Service-Verantwortlichen der beteiligten Unternehmen durchgeführt werden.

„Bei den Automobilherstellern einigten sich die Experten im Unternehmen B recht zügig auf den zentralen Begriff des ‚Artikels‘, statt weiter mit den drei Synonymen ‚Ware‘, ‚Produkt‘ und ‚Artikel‘ zu hantieren. Bei Unternehmen C unterschieden die Teilnehmer erst nach einigen Treffen explizit in ‚Hersteller‘ und ‚Dienstleister‘, statt den mehrdeutigen Begriff des ‚Dienstleisters‘ zu verwenden. Syntaktische und semantische Normalisierung der IT-Service-Beschreibungen benötigten in Summe etwa drei Arbeitstage.“

Nachdem sämtliche Service-Beschreibungen der einzelnen Unternehmen erfasst und normalisiert wurden, folgt nun ihre *Strukturierung*. Dies lässt sich durch Gruppierung und Hierarchisierung der einzelnen Beschreibungen erreichen. Das Vorgehen für die Gruppierung der Service-Bestandteile beinhaltet dabei die iterative und stufenweise

- Überführung einer Service-Beschreibung in einen so genannten IT-Service-Baustein,
- Zusammenfassung mehrerer Service-Beschreibungen zu einem Baustein,
- Aufspaltung einzelner Service-Beschreibungen in mehrere Bausteine.

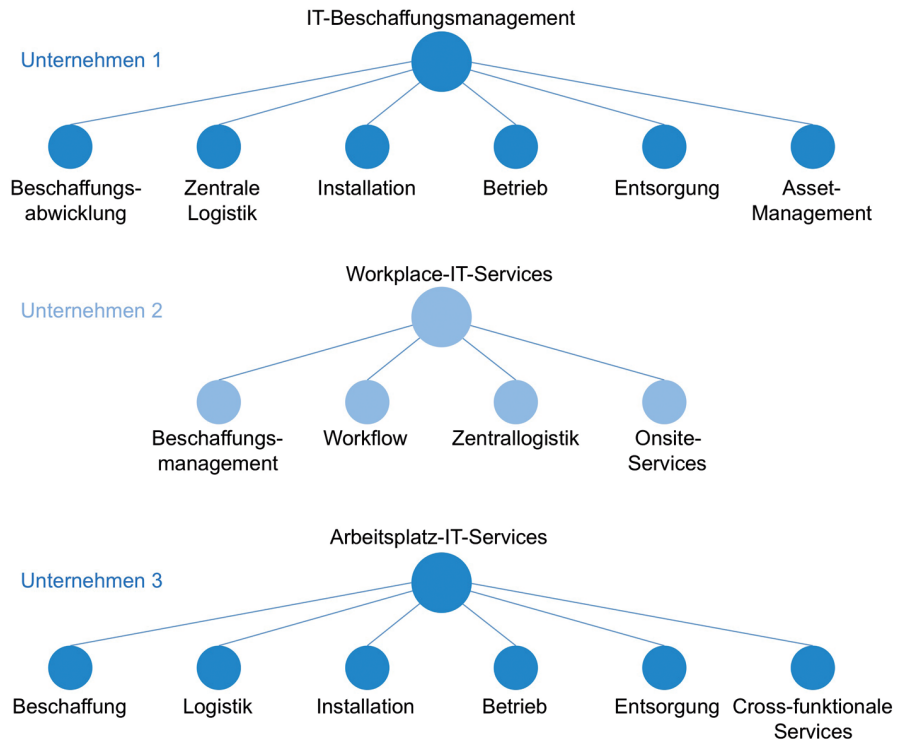


Abb. 2: Ausschnitt aus den Ist-Service-Portfolios der drei Automobilhersteller (Ebene 0 und 1).

Ein IT-Service-Baustein definiert dabei einen fachlich (d.h. organisatorisch, kaufmännisch, prozessual) abgeschlossenen stabilen Leistungsumfang eindeutig. Bausteine sind immer funktions- und praxisbezogen. Zum besseren Verständnis und zur Vereinfachung der Kommunikation sollte ein Bausteinname aus nicht mehr als drei aussagekräftigen Wörtern bestehen.

„Im Praxisprojekt wurden die Beschreibungen ‚Fahrt zum Anwender‘ sowie ‚Transport des Geräts zum Anwender‘ zum Baustein ‚Fahrt und Transport‘ vereint und die Beschreibung ‚IT Asset Installation‘ wurde in die beiden Bausteine ‚Vor-Ort Installation‘ und ‚Remote Installation‘ aufgespalten. Auch bei diesem Schritt erwies sich die Einbeziehung der jeweiligen IT-Service-Verantwortlichen als zwingend notwendig. Positiv wirkten sich die Lerneffekte aus, die mit zunehmendem Praxiswissen entstanden. Betrag der zeitliche Aufwand für die Strukturierung bei Automobilhersteller A in unserem Beispiel einen ganzen Arbeitstag, belief sie sich bei Unternehmen B und C auf jeweils knappe vier Stunden.“

Zuletzt werden die Service-Bausteine für eine Hierarchisierung angeordnet und mit Hilfe einer Baumstrukturkarte visualisiert (siehe **Abbildung 2**). Service-Bausteine bilden dabei üblicherweise die unterste Ebene. Übergeordnete Ebenen entstehen durch das Hinzufügen von neuen Knotenpunkten mit möglichst einprägsamen und konkreten Bezeichnungen. Alternativ kann jedoch auch ein bereits vorhandener Service-Baustein einen solchen Knoten bilden. Der finale Wurzelknoten der Baumstruktur trägt den Namen des zu beschreibenden IT-Services („Ebene 0“). Nach unseren Erfahrungen sind insgesamt Ebenen bis Stufe 3 oder 4 ausreichend.

Das zu Grunde liegende Prinzip für den Hierarchisierungsvorgang ist die so genannte *MECE-Regel* (vgl. [Ras99]). Die Bausteine einer jeden Ebene der Baumstruktur sind überschneidungsfrei (*Mutually Exclusive*) und beschreiben gemeinsam die übergeordnete Ebene vollständig (*Collectively Exhaustive*).

„Wie in **Abbildung 2** dargestellt, unterscheiden sich die Service-Portfolios der Automobilhersteller bereits auf Ebene 0 und 1. Für alle drei Unternehmen waren noch zwei weitere Detaillierungsebenen erforderlich. Das Projektteam erarbeitete für jede Tochter im Mittel sechs Bausteine auf Ebene 1. Diese unterteilten sich in circa 30 Bausteine der Ebene 2, die wiederum zu etwa 140 Bausteinen auf dritter Ebene führten.“

OBJEKTSpektrum ist eine Fachpublikation des Verlags:

SIGS DATACOM GmbH · Lindlaustraße 2c · 53842 Troisdorf
 Tel.: 02241/2341-100 · Fax: 02241/2341-199
 E-mail: info@sigs-datacom.de
 www.objektspektrum.de
 www.sigs.de/publications/aboservice.htm



Phase 2: Design des gemeinsamen IT-Service-Portfolios

Das Ziel der zweiten Phase ist die Entwicklung eines einheitlichen IT-Service-Portfolios. Nach unserer Meinung sind dafür Vor-Ort-Arbeitstreffen der fusionierenden Unternehmen zu empfehlen. Diese Form begünstigt eine direkte und unterbrechungsfreie Erarbeitung des Ziel-Portfolios.

Zu Beginn erfolgt der (eher mechanische) Schritt der *Vereinigung* der Ist-IT-Service-Portfolios. Dazu werden alle Bausteine aus den Ist-Portfolios der Unternehmen ebenenweise zusammengeführt. Somit entsteht aus den Ebene-0-Bausteinen der drei Portfolios eine gemeinsame Ebene 0, aus den Bausteinen der Ebene 1 eine gemeinsame Ebene 1 usw.

Anschließend folgt die *Bottom-Up-Eliminierung* von dabei entstandenen redundanten IT-Service-Bausteinen. Kandidaten für diese Entfernung sind Bausteine, die:

- doppelt auftauchen (z.B. „Verwaltung des Kataloges“ und „Katalogmanagement“)
- ausschließlich auf die Bereitstellung von Ressourcen abzielen (z.B. „Pfleger der Transportmittel“)

Literatur

[Frei11] A. Freitag, F. Matthes, C. Schulz, M&A driven IT transformation – empirical findings from a series of expert interviews, in: Proc. of 10th Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik (WI), Zürich 2011

[Gi14] G. Giersberg, Das Jahr 2014 war der Hammer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29.12.2014

[Lo12] J.O. Long, ITIL at a glance, Springer, 2012

[Pop08] H.-J. Popp, M. Seiter, S. Zeibig, Steuerung der IT-Unterstützung von Forschungseinrichtungen: Konzeption der IT-Services-Landkarten als Lösungsansatz, in: Wissenschaftsmanagement 6/2008

[Pro10] K. Prott, M. Wissing, Praxiserprobte Muster und Landkarten zur serviceorientierten Integration von Standardsoftware, in: Proc. of 40. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik, 2010

[Ras99] E.M. Rasiel, The McKinsey Way, McGraw-Hill, 1999

[Sch14] C. Schulz, IT-Asset-Management: Große Hard- und Softwarevolumen richtig planen und managen, in: OBJEKTSpektrum 3/2014

- eher einem Zustand zuzuordnen sind (z.B. „Gewährleistung der Datenaktualität“) sind, dass bei der Entfernung keine Leistungen verloren gehen, können die Bausteine entfernt werden.

Das auf der untersten Ebene beginnende Eliminieren eines Bausteins muss durch die IT-Service-Verantwortlichen aller fusionierenden Unternehmen intensiv begleitet werden. Erst wenn sich diese Experten sicher

„Im konkreten Fallbeispiel entstanden durch die ebenenweise Überführung der drei Service-Portfolios in ein gemeinsames Portfolio sehr viele Redundanzen. Daher mussten ca. 60 Prozent der Bausteine im Folgeschritt eli-

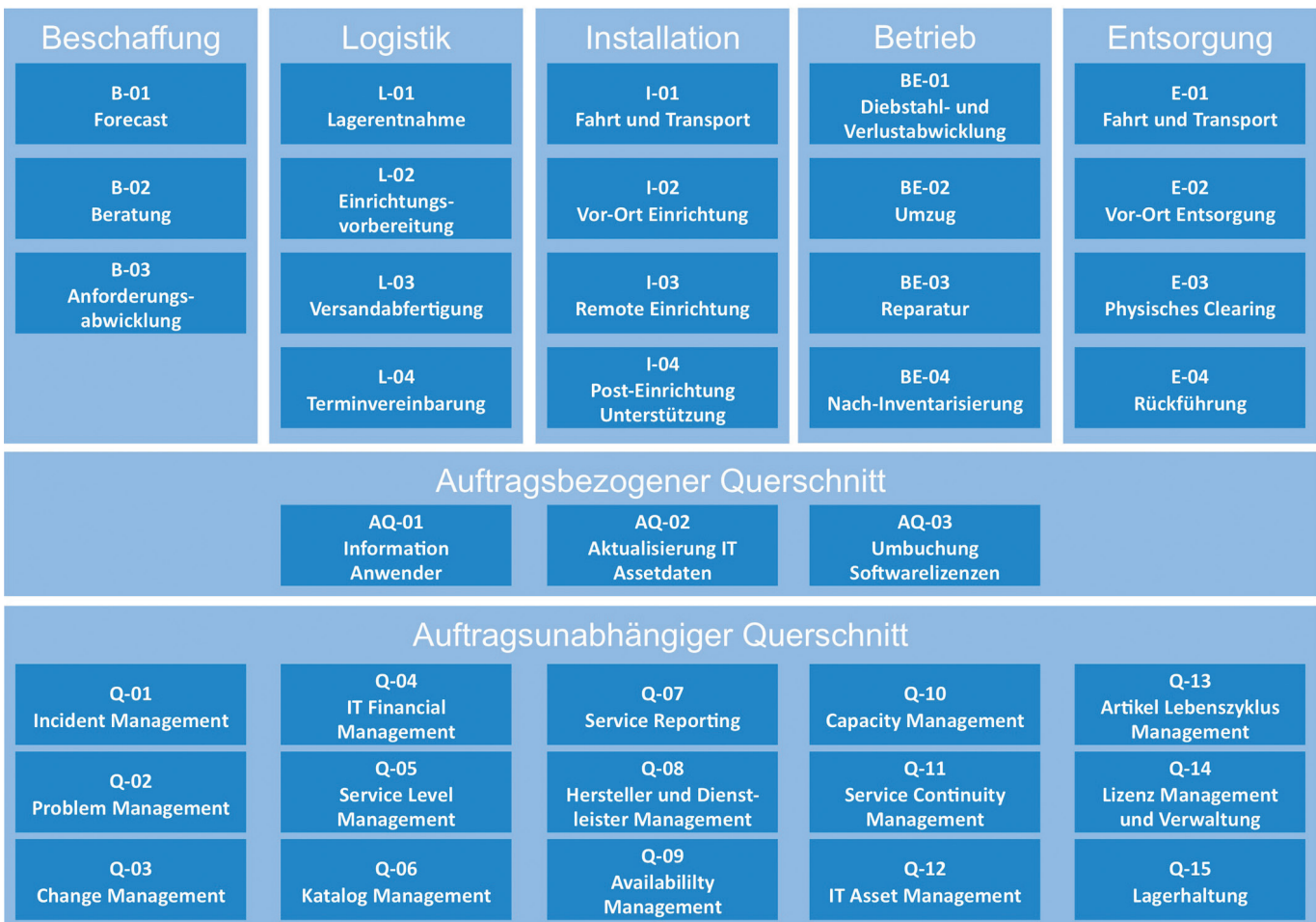


Abb. 3: Clusterkarte für das Arbeitsplatz IT-Service-Portfolio (Ebene 1 und 2).

miniert werden. Eine hohe Eliminierungsquote wie in diesem Fall ist dabei durchaus positiv, lässt sich daraus doch schließen, dass die Service-Portfolios der drei Unternehmen zu Beginn bereits sehr homogen waren.“

Im finalen Schritt der *Strukturierung* werden nun analog zum letzten Schritt der ersten Phase die Service-Bausteine horizontal (d.h. auf identischer Ebene) und vertikal (d.h. in eine höhere oder tiefere Ebene) neu angeordnet. In der Praxis hat es sich bewährt, das resultierende Ziel-IT-Service-Portfolio in eine Cluster-Karte zu übertragen (siehe **Abbildung 3**). Als Gesamtüberblick über die Service-Landschaft liegen die Vorteile dieses Visualisierungstyps insbesondere in seiner Kompaktheit und dem universellen Einsatz bei Analyse, Optimierung und Kommunikation des Dienstleistungs-Portfolios. Als explizit und gemeinschaftlich akzeptierter Ordnungsrahmen erleichtern Clusterkarten die Diskussion unter anderem zu folgenden Themen:

- Aktuell erbrachte und kontinuierlich weiterentwickelte Services
- Untergeordnete Teilleistungen der Services
- Zukünftig nicht mehr bediente bzw. ergänzend erbrachte Services

Oft lohnt es sich, auf Ebene 1 zwei zusätzliche Knoten anzulegen: Dafür werden zunächst diejenigen Service-Bausteine identifiziert, die unterhalb mehrerer Elemente auf Ebene 1 wiederzufinden sind (z.B. „Information Anwender“). Diese Querschnittsaufgaben können anschließend in auftragsbezogene Bausteine (d.h. Services, die ein Anwender anfordert) sowie auftragsunabhängige Bausteine (die auch ohne Auftrag durch den Anwender umgesetzt werden) unterschieden werden.

„Die Automobilhersteller zeigten sich sehr zufrieden über das gemeinschaftlich erarbeitete Ziel-Portfolio (siehe Clusterkarte in **Abbildung 3**). Bewusst wurden dabei einige IT-Service-Management-Prozesse (vgl. [Lo12]) dem auftragsunabhängigen Querschnitt zugeordnet. Das Einführen eindeutiger und für alle Unternehmen verbindlicher Kennungen der Bausteine auf Ebene 1 (z. B. „B“ für Beschaffung) und Ebene 2 (z. B. „E-04“ für Rückführung) hat sich schließlich als besonders wertvoll herausgestellt. Basierend auf dieser Clusterkarte sowie den in einer gesonderten Excel-Tabelle beschriebenen Detaillierungsebenen 3 und 4 wurde somit die Grundlage für weitere Harmonisierungsschritte gelegt. Im Projekt wurde entschieden, im nächsten

Mit den Karten für Ist- und Ziel-Portfolio wurde ein Fundament gelegt, das sich durch zahlreiche Dimensionen zielgruppenspezifisch erweitern lässt:

- *Organisation* (z.B. für *Supply-Chain-Management*): Markierung, welche Dienste intern oder extern zentral von einer Einheit oder dezentral von mehreren Einheiten erbracht werden.
- *Service-Level* (z.B. für *Vertragsmanagement*): Komplettierung der Service-Bausteine um quantifizierbare Service-Level, die definieren, in welcher Güte die Dienstleistungen erbracht werden.
- *Systeme* (z.B. für *Systemmanagement*): Ergänzung der System- und Werkzeugunterstützung eines Service-Bausteins mit dem Ziel der Fehlerreduktion und des Effizienzgewinns.
- *IT-Artikel* (z.B. für *das Produktmanagement*): Angabe, welcher Service-Baustein für welchen Artikeltyp erbracht werden kann.
- *Lokationen* (z.B. für *Standortmanagement*): Erweiterung der Service-Portfolio-Karte um die Standorte, für die diese Service-Bausteine erbracht werden.

Mittels Form- und Farbcodierungen, unterschiedlichen Objektschraffuren und Strich-typen sowie einfachen textuellen Annotationen lassen sich diese zusätzlichen Aspekte in der Karte hinterlegen. Voraussetzung dafür sind vollständige und qualitätsgesicherte Daten, bestätigt durch die verantwortlichen Service-Akteure.

Kasten 2: Zusätzliche Anwendungsgebiete der IT-Service-Portfolio-Karte.

Schritt die Service-Bausteine mit einheitlichen Service-Level-Kennzahlen zu versehen. Anschließend sollte ein gemeinsames Prozessmodell zur Erbringung der angebotenen Services erarbeitet werden.“

hochgradig unternehmensspezifischen IT-Service-Landschaften integriert werden. Doch bevor die Akteure im blinden Aktionismus Konsolidierungsprojekte anstoßen, ist es ratsam, einen Schritt zurückzutreten und zuvor gemeinsam ein Ziel-IT-Service-Portfolio zu definieren. Wie und womit das gelingt, haben wir in dem Artikel anhand eines Beispiels aus der Automobilindustrie skizziert. Ob und auf welche Art das Vorgehen und die Portfolio-Landkarten darüber hinaus Nutzen stiften können, sollte in Folgeuntersuchungen bewiesen werden. Die Dimensionen in **Kasten 2** geben hierfür erste Ideen. ||

Fazit

Weit entfernt von den täglichen Routineaufgaben, stellt eine Fusion oder Akquisition die beteiligten Unternehmen vor eine Herkulesaufgabe. Um die hoch gesteckten Synergie-Erwartungen der Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter zu erfüllen, müssen die historisch gewachsenen und

Die Autoren



|| Dr. Christopher Schulz (Christopher.Schulz@syracom.de) ist Senior Consultant bei der SYRACOM Gruppe. Zu seinen Schwerpunkten gehören das IT-Service-Management und das Requirements-Engineering. In beiden Disziplinen sammelte er seit über 10 Jahren Projekterfahrung, deren Erkenntnisse er regelmäßig publiziert.



|| Markus Thiers (Markus.Thiers@consileon.de) ist Consultant bei der Consileon Business Consultancy GmbH. Bereits während seines Mathematikstudiums sammelte er Projekterfahrung in der Prozessoptimierung von Großbanken sowie der digitalen Produktentwicklung im IT-Umfeld. Mit diesen Schwerpunkten berät er aktuell einen bekannten Automobilhersteller.