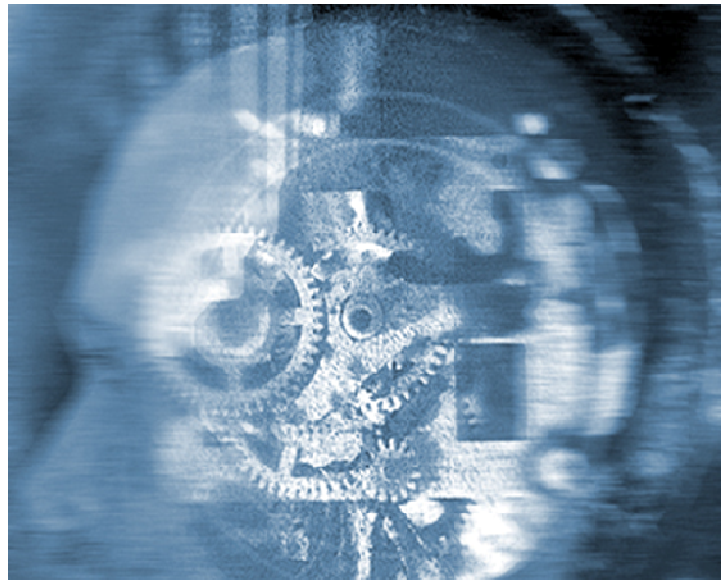




**DEWEY & PARTNER**  
STRATEGY, TRANSFORMATION AND  
ICT MANAGEMENT CONSULTANTS

**dp Whitepaper**

# **Kundenzufriedenheit für ICT Organisationen**



**Herausgeber:**

Dewey & Partner (dp)  
Management Consultants  
Akilindastrasse 19  
D-82166 Gräfelfing  
Deutschland

**Ihr Kontakt:**

Christoph Dewey  
Managing Partner  
Telefon: +49 89 89 86 05 35  
Fax: +49 89 89 86 05 34  
e-mail : christoph.dewey@dp-mc.com

**Kundenzufriedenheit für ICT Organisationen**

**Dewey & Partner**

---

Geschäftsführende Partner: Christoph Dewey | Akilindastrasse 19 | D-82166 Gräfelfing  
Telefon: +49 (0)89 89 86 05 35 | Fax: +49 (0) 89 89 86 05 34 | E-Mail: christoph.dewey@dp-mc.com

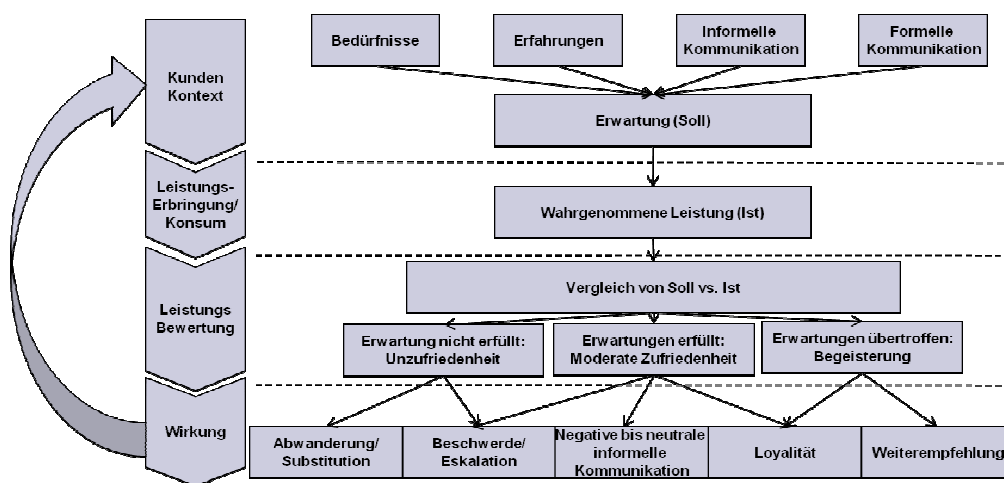


## Inhalt

Abstract .....	3
Kundenzufriedenheit durch Demand Management und kohärente Planung: .....	4
Kohärente Service Planung mit dp Demand Management .....	4
„Was“ erwartet der Kunde und wie teilt er es mit.....	6
„Voice of Customer“ .....	7
„House of Quality“ .....	9
Kohärenz: Von der Kundenerwartung bis zum Servicebetrieb .....	11
Wo liegt der richtige Arbeitspunkt? .....	13
Kundenzufriedenheit durch richtige Umsetzung der Servicekonzepte .....	16
Entwicklung und Bereitstellung.....	16
dp Lifecycle Prozesse für Services und Projekte.....	17
dp Prozessmanagement .....	18
Abbildungsverzeichnis.....	20

## Abstract

Grundsätzlich entwickelt sich die Zufriedenheit eines Kunden aus dessen Erfahrungen mit dem Service und der von ihm empfundenen Qualität. Sie ist das Resultat eines Vergleichsprozesses zwischen der erhaltenen Leistung und den Erwartungen, die der Kunde im Zusammenhang mit dieser Leistung hat. Die Kundenzufriedenheit ist also das Ergebnis eines Vergleichs der Erwartung, die zeitlich im Vorfeld des Konsums gesetzt wird (Das „Soll“) und der tatsächlichen Erfahrung die während und nach dem Konsum gemacht wird (Das „Ist“).



**Figure 1: Kundenzufriedenheit nach Riegersperger (adaptiert)**

Die erste Voraussetzung für eine hohe Kundenzufriedenheit ist also die Erwartung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus richtig zu verstehen und auch zu setzen, um dann durchgängig gegen diese Erwartung zu liefern. Während des Lebenszyklus eines Service sind mehrere Kundengruppen mit unterschiedlichen Erwartungen zu bedienen.

- Das Top Management interessiert sich für den Wertbeitrag der IT im Geschäftssystem und erwartet hinreichende Transparenz über Kosten und Nutzen während des gesamten Lebenszyklus der IT-Services.
- Das operative Management interessiert sich für die richtige Umsetzung der geschäftlichen Anforderungen in IT-Leistung und erwartet messbare Qualität und Kosten über den gesamten Lebenszyklus.
- Den Anwender interessiert wie die IT-Leistung ihn in seiner Arbeit unterstützt und interessiert sich für Funktionalität, Performance und Verfügbarkeit des Services im Betrieb.

# Kundenzufriedenheit durch Demand Management und kohärente Planung:

Häufig führt ein unzureichendes Verständnis der Kundenerwartung zu Unzufriedenheit. Der Kunde *lügt seinen Lieferanten nicht an*, vielmehr hat der Lieferant keinen guten Job beim verstehen der wahren Kundenerwartung (Dem „Warum“), der Kundenanforderung (Dem „Was“) und der Übersetzung in die Lösungssprache (Dem „Wie“) gemacht. Nimmt die Kundenerwartung nicht durchgängig Einfluss auf Entscheidungen die während des gesamten Lebenszyklus getroffen werden, ist ein Ergebnis das an der Kundenerwartung vorbeigeht keine Überraschung. „Nichts falsch“ zu machen heißt in diesem Zusammenhang nicht unbedingt „Das Richtige“ zu machen. Nur ein kohärentes auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet Vorgehen trifft nachhaltig ins Schwarze.

## **Kohärente Service Planung mit dp Demand Management**

dp Demand Management nutzt Elemente des „Quality Function Deployment“ (QFD). „Quality Function Deployment“ ist eine zu Beginn der siebziger Jahre in Japan von Prof. Yoji Akao und Shigeru Mizuno entwickelte Qualitätsmethode zur Ermittlung der wahren Kundenanforderungen und deren direkten Umsetzung in die notwendigen technischen Lösungen. dp hat die erprobte QFD Methodik auf die Bedürfnisse von IT- Organisationen angepasst.

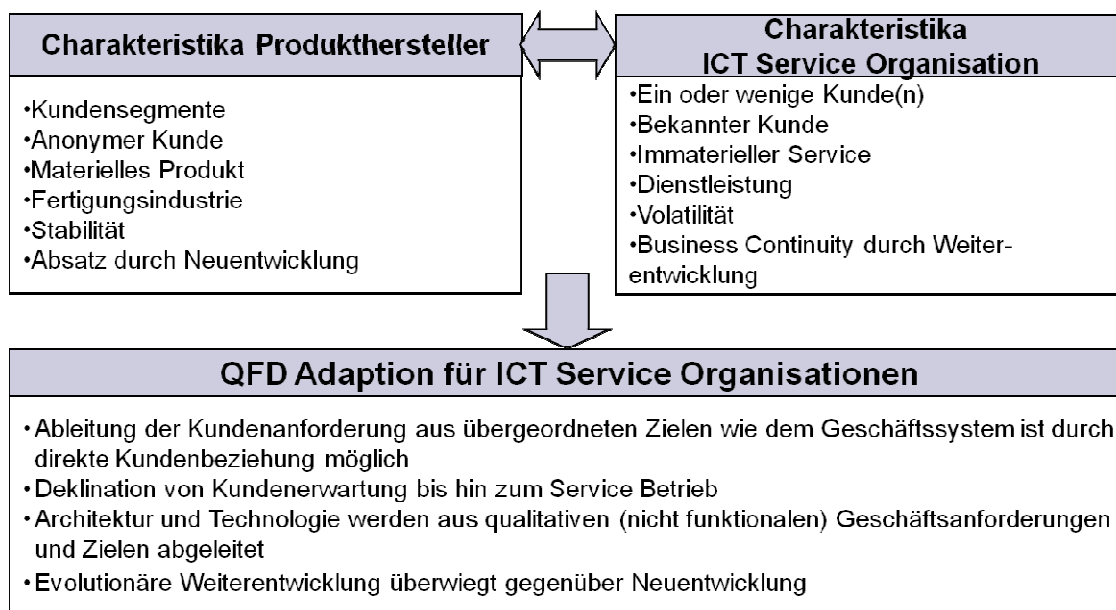


Figure 2: Grundlagen für die Anpassung der QFD Methode für ICT Organisationen

dp Demand Management hat zum Ziel Services von der Erwartung über die Erstellung bis zum Betrieb so zu schaffen wie der Kunde sie wünscht und bezieht alle Organisationsbereiche in die Qualitätsverantwortung mit ein. Das zentrale Element ist das „House of Quality“ mit dessen Hilfe die semantischen Brücken zwischen cross-funktionalen Teams geschlagen werden, um eine kontinuierlichen Vernetzung zum wahren Kundennutzen bei allen Aspekten der Planung, Entwicklung und des Betriebs von Services beizubehalten.

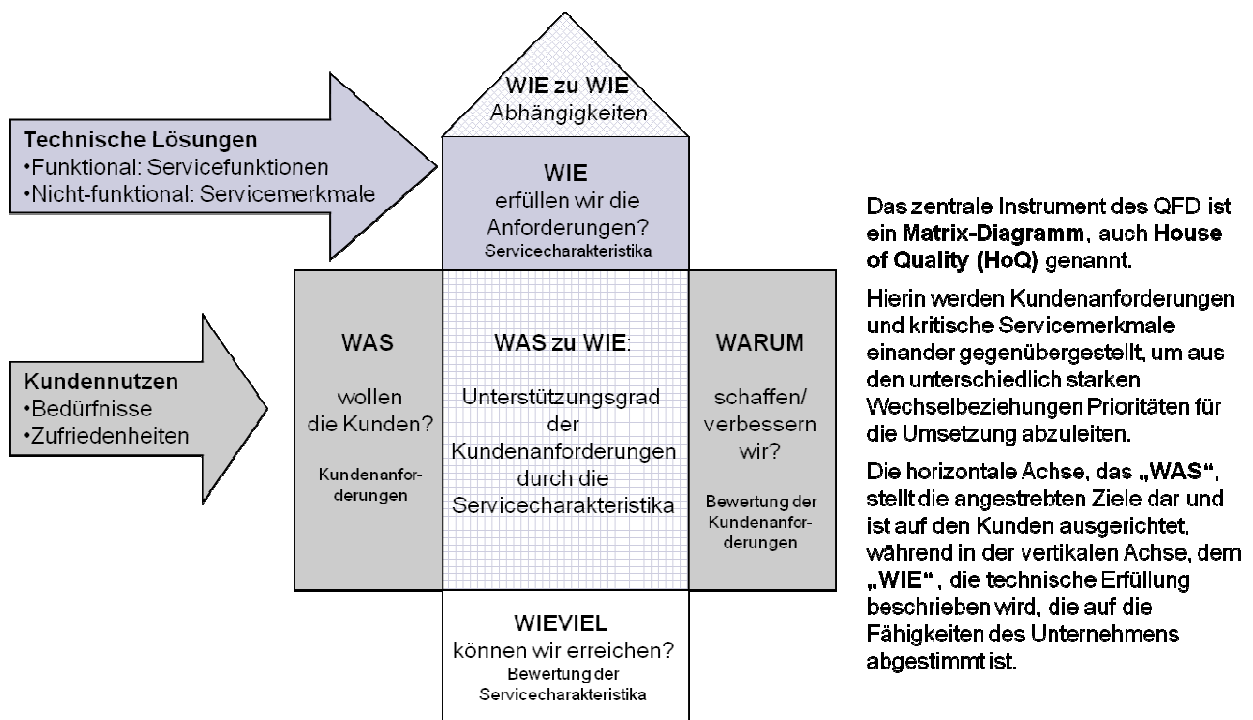


Figure 3: QFD Element "House of Quality"

### „Was“ erwartet der Kunde und wie teilt er es mit

Die erste Voraussetzung für eine hohe Kundenzufriedenheit ist also die Erwartung des Kunden über den gesamten Lebenszyklus richtig zu verstehen und auch zu setzen, um dann kohärent gegen diese Erwartung zu liefern. Während des Lebenszyklus eines Service sind mehrere Kundengruppen mit unterschiedlichen Erwartungen zu bedienen.

<u>Lifecycle Kundensegment</u>	Demand Management Planung	Entwicklung und Bereitstellung	Betrieb
Top Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsvorlagen</li> <li>• Strategisch               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung von Business Requirements aus Geschäftssystem</li> </ul> </li> <li>• Wirtschaftlich               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lifecycle Nutzen</li> <li>• Lifecycle Kosten</li> </ul> </li> <li>• Risikobetrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrekte Umsetzung</li> <li>• Target Costing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzentransparenz</li> <li>• Kostentransparenz</li> </ul>
Operative Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohärente und korrekte Ableitung von IT-Anforderungen aus Geschäftsanforderungen</li> <li>• Kohärente und stabile Planung (Cost, Quality, Schedule)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtige Umsetzung der IT-Requirements in IT-Leistung</li> <li>• Meßbare Qualität</li> <li>• Meßbares Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Verbesserung</li> <li>• Kosten</li> <li>• Performance</li> <li>• Verfügbarkeit</li> </ul>
User			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der IT-Leistung im Job</li> <li>• Funktionalität</li> <li>• Performance</li> <li>• Verfügbarkeit</li> <li>• Anwenderfreundlichkeit</li> </ul>

**Figure 4: Erwartung nach Kundensegment**

Der Service dient dem Kunden zum Erreichen eines übergeordneten Ziels und dieses Ziel prägt seine Erwartung. Es reicht nicht aus den Kunden zu fragen was er will. Antworten auf diese Frage führen in der Regel zu Leistungsanforderungen deren Erfüllungsgrad zwar proportional zur Kundenzufriedenheit steht, jedoch nicht ausreicht um den Kunden zu begeistern bzw. oft nicht der Grund sind warum der Kunde unzufrieden ist. Der Service dient dem Kunden zum Erreichen übergeordneter Ziele und die Kenntnis dieser Ziele erlaubt die Kundeanforderungen besser zu verstehen.

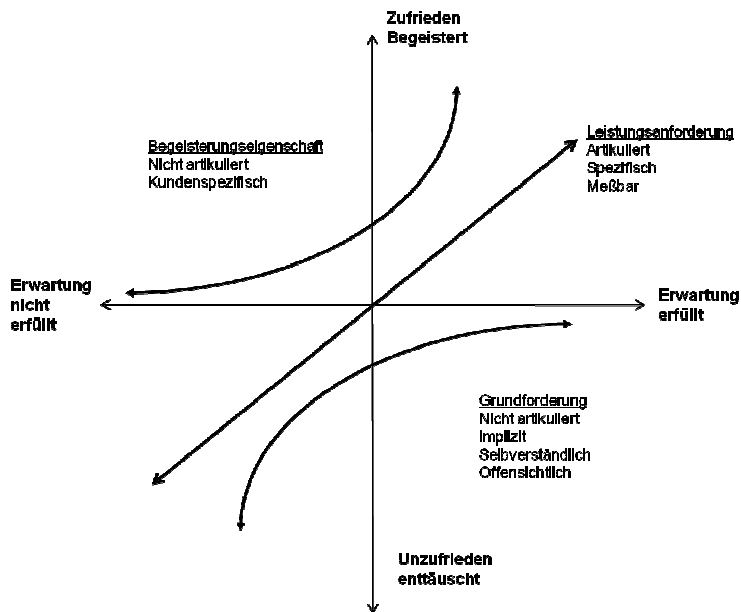


Figure 5: Kano Modell (adaptiert)

### „Voice of Customer“

dp Demand Management setzt hier früher auf als die klassischen QFD Methoden. Klassisches QFD beginnt bei den Kundenanforderungen die dann mit verschiedenen Gewichtungsmethoden, wie, z. B. „Conjoint Analysis“ (CA), „Analytical Hierarchy Process“ (AHP) oder paarweiser Vergleich, mit anonymen Kunden bewertet werden. Der tatsächliche Kunde kommt erst beim Konsum mit dem Produkt in Berührung und seine Erwartung kann vorher nur mittelbar beeinflusst werden.

ICT - Organisationen kennen in der Regel ihre Kunden und können Sie direkt und weit vor dem Konsum in die Servicegestaltung einbinden und so ihre Erwartung direkt abfragen und auch beeinflussen.

Die Verbindung zwischen Kundenerwartung und Kundenanforderungen lässt sich gut abstrahieren wenn verstanden wird welchen Nutzen eine erfüllte Anforderung generiert, welche Konsequenzen sie hat und welches Erfahrungswissen der Kunde in diesem Zusammenhang hat. Die Kenntnis dieser Verbindungen kann zusätzlich für eine zielkundengerechte Kommunikation bis hin zur Konsumerfahrung des Services genutzt werden um die Kundenerwartung richtig zu steuern.

Darüber hinaus artikuliert der Kunde viele Anforderungen erst gar nicht, weil Sie entweder außerhalb seiner Erwartung liegen (Begeisterungseigenschaften) oder er sie schlichtweg als selbstverständlich ansieht (Grundanforderungen). Deshalb ist es wichtig in Kenntnis der übergeordneten Ziele noch weitere „Was“ Fragen zu stellen - "WAS braucht der Kunde?, WAS

will er haben?, WAS wird benötigt?, WAS ist für alle sinnvoll?, WAS soll erreicht werden?, Was darf nicht fehlen?

Erst wenn die Kundenerwartung für die verschiedenen Kundensegmente geklärt sind, sind auch die wahren Kundenbedürfnisse verstanden und der Grundstein für nachhaltige Zufriedenheit gelegt. Mit Hilfe der dp Demand Management Methodik werden die Kundenerwartungen und -Anforderungen zusammen mit dem Kunden aufgenommen und transparent priorisiert um sicherzustellen, dass fortan gezielt und kohärent genau daran gearbeitet wird, was für den Kunden am wichtigsten ist.

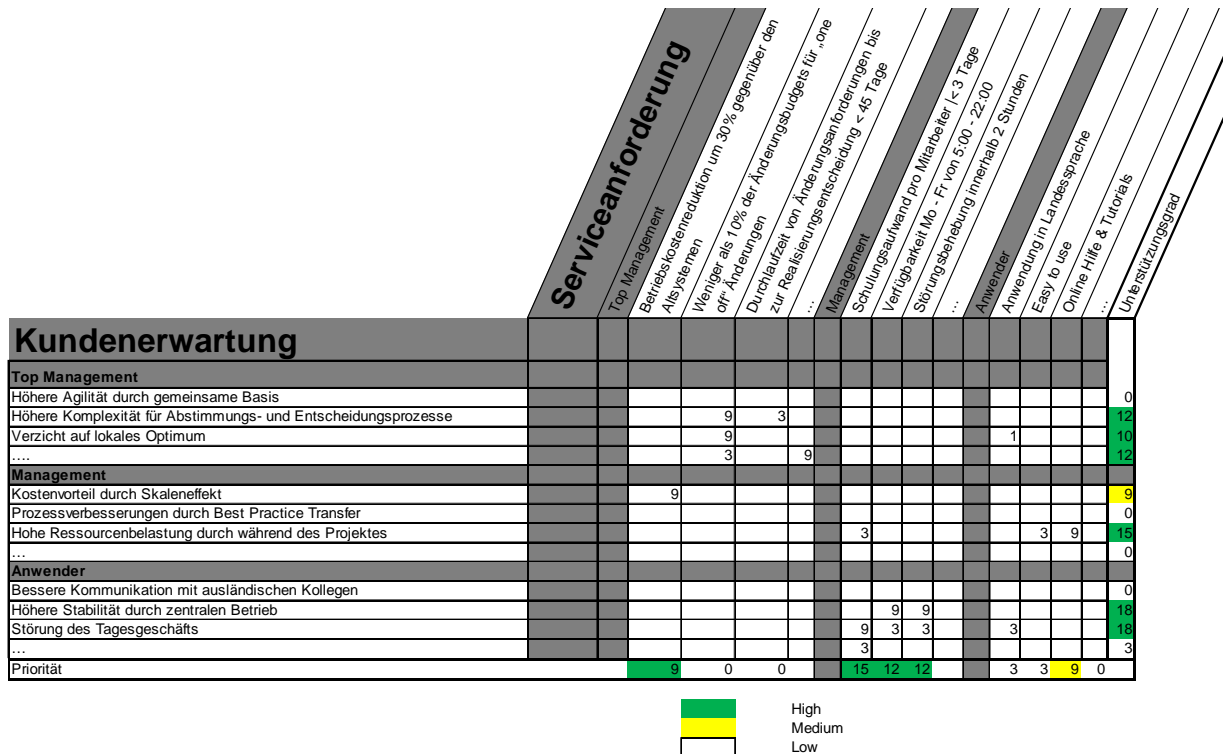
Beispiel: Ein Konzern will nach intensivem Wachstum durch Merger und Akquisition das Geschäftssystem der operativen Einheiten vereinheitlichen. Dazu sollen unter anderem alle lokalen ERP – Systeme schrittweise durch einheitliche ERP Services ersetzt werden.

<b>Kundenerwartung</b>		
<i>Top Management</i>	<i>Management</i>	<i>Anwender</i>
Nutzen:	Nutzen:	Nutzen:
Best Practice Transfer	Kostenvorteil durch Skaleneffekt	Einfache Bedienung durch neue Technologie
Kostenreduktion durch Synergieeffekte	Prozessverbesserungen durch Best Practice Transfer	Besser Kommunikation mit ausländischen Kollegen
Höhere Agilität	Hohe Ressourcenbelastung während des Projektes	Höhere Stabilität durch zentralen Betrieb
Konsequenzen:	Konsequenzen:	Konsequenzen:
Höhere Komplexität für Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse	Hohe Ressourcenbelastung durch während des Projektes	Umlernen und teilweise Verzicht auf bestehende Funktionen
Verzicht auf lokales Optimum	Höhere Komplexität und langsamere Realisierung von lokalen Anforderungen	Störung des Tagesgeschäft
Zusatzaufwand zur Pflege des Gemeinsamen	Verzicht auf lokale Lösungen	Mehraufwand in der Übergangsphase
Erfahrungswissen:	Erfahrungswissen:	Erfahrungswissen:
Lokale Interessen Konterkarrieren	Zusatzbelastung bei Einführung	Zusatzbelastung bei Einführung
Gemeinschaftsinteresse		
Verzicht auf lokales Optimum schwer	Produktivitätseinbußen am Anfang der Lernkurve	Produktivitätseinbußen am Anfang der Lernkurve
		Lange Lernkurve

**Figure 6: Kundenerwartung (Beispielhaft)**

In der Praxis gibt es mehr konkrete Kundenanforderungen als Erwartungen, es ist jedoch ein Vorteil die Verbindung zwischen Erwartung und Anforderung zu kennen. Die Verbindungen helfen Prioritäten in den Anforderungen zu verstehen aber auch Anforderungslücken zu finden die zu Kundenunzufriedenheit führen können weil Sie zwar in der Kundenerwartung enthalten sind – jedoch nicht als Anforderung formuliert wurden. Im Umkehrschluss sind ebenfalls oft Anforderungen zu finden zu denen keine Kundenerwartung existiert und die deshalb auch keinen bzw. wenig Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Im Wettstreit um Budget und Zeit dient die hier gewonnen Gewichtung als Navigationsinstrument, das alle nachgelagerten Schritte kohärent auf Kurs hält. Methoden wie „Target Costing“ und „Value Engineering“ können hier ebenfalls aufgesetzt werden. So kann der Dienstleister, in Zusammenarbeit mit dem Kunden, zu einem „Nein“ zu Anforderungen kommen ohne dass die IT nein sagen muss.





Legende: 9 starker Zusammenhang, 3 mittlerer Zusammenhang, 1 schwacher Zusammenhang

**Figure 7: Voice of Customer (Beispielhaft)**

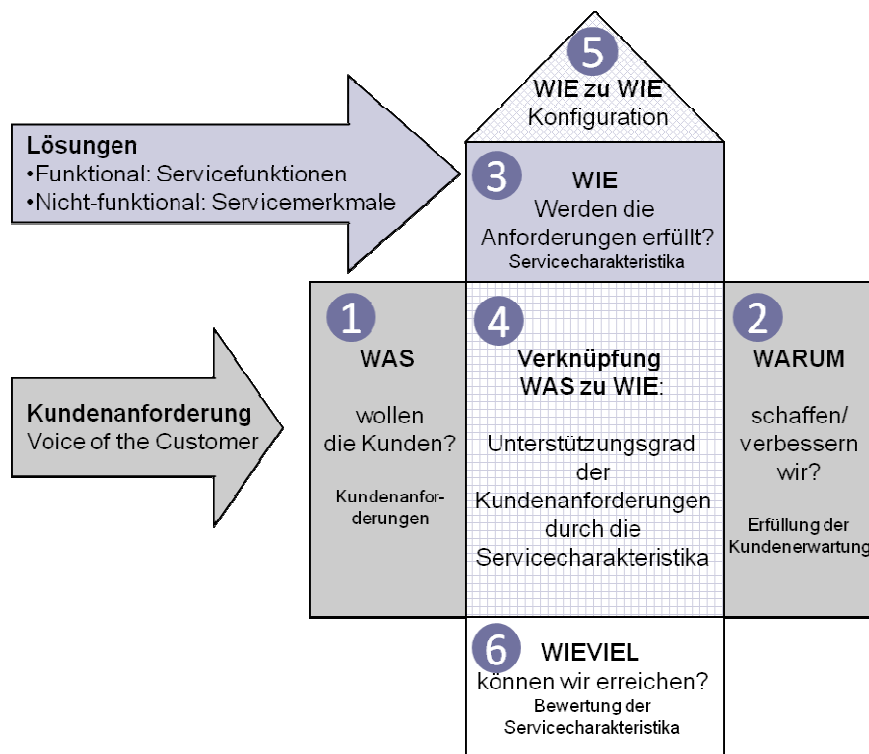
Durch konsequente Einbindung des Kunden bei der Erstellung der „Voice of Customer“ Matrix wird die Erwartung des Kunden nicht nur besser verstanden sondern auch im Bezug auf das zu erwartende Ergebnis richtig gesetzt. Nur wenn die Erwartung des Kunden und das Zielbild für die nachfolgenden Schritte des Designs und Betrieb übereinstimmen bestimmt gemanagte Kundenzufriedenheit das Handeln.

**„House of Quality“**

Nachdem die Kundenforderungen ermittelt und im Hinblick auf Kundenerwartung zugeordnet wurden, beginnt die Phase der Entwicklung der Design-Charakteristika (Qualitätsforderungen). Häufig führt ein unzureichendes Verständnis der wahren Kundenanforderungen durch semantische Lücken zwischen der Kundensprache dem „Was“ und der Lösungssprache dem „Wie“, die Sprache der Service Designer, Systementwickler, Architekten, der Prozess- bis hin zu Produktionsplaner zu Unzufriedenheit. Es ist den Beteiligten nicht hinreichend klar wie die Lösungseigenschaften ihrer jeweiligen Domäne auf die Kundenzufriedenheiten wirken. Die zentrale Frage lautet: Welche Charakteristika erfüllen die Kundenanforderungen und tragen somit zur Erfüllung der Kundenerwartung bei? Das Designteam, ein cross-funktionales Team aus Anwendungsentwicklung, Infrastruktur, Betrieb und Qualitäts- und Prozessverantwortlichen entwickelt eine möglichst vollständige Liste

von Service Charakteristika. Dabei sollte der Fokus auf denjenigen Kundenanforderungen liegen die in hohem Maß Kundenerwartungen erfüllen.

Hier kommt das zentrale Element von QFD zum Einsatz, das „House of Quality“.



**Figure 8: "House of Quality" (Beispielhaft)**

- Raum 1: Enthält die Stimme des Kunden, d.h. die Serviceanforderungen in der Sprache des Kunden
- Raum 2: Die Priorisierung der Kundenanforderungen  
Bei dp Demand Management wird das „House of Quality“ mit der „Voice of Customer“ dahingehend verknüpft, dass Raum 2 die Kundenanforderungen nach ihrem Beitrag zur Kundenerwartung und damit zur Kundenzufriedenheit priorisiert.
- Raum 3: Hier werden die Charakteristika aufgelistet, die nötig sind, um die Serviceforderungen zu erfüllen, d.h. Service-Charakteristika in der Sprache des Designteams
- Raum 4: Die Beziehung zwischen Anforderungen und Service-Charakteristika
- Raum 5: Es ist das Dach des Hauses. Hier werden die Korrelationen zwischen den einzelnen Service Charakteristika sichtbar gemacht, um positive und negative Trade-Offs identifizieren zu können und daraus sinnhafte Konfigurationen zu bilden
- Raum 6: Die Bedeutung der Einzelnen Serviceanforderungen im Hinblick auf die Kundenerwartung wird errechnet, indem die Wichtigkeit der Kundenanforderungen

(Raum 2) und die Beziehungen miteinander multipliziert werden (Raum 4). Das Ergebnis stellt heraus welche Service-Charakteristika im Hinblick auf Kundenzufriedenheit höchste Priorität haben sollten

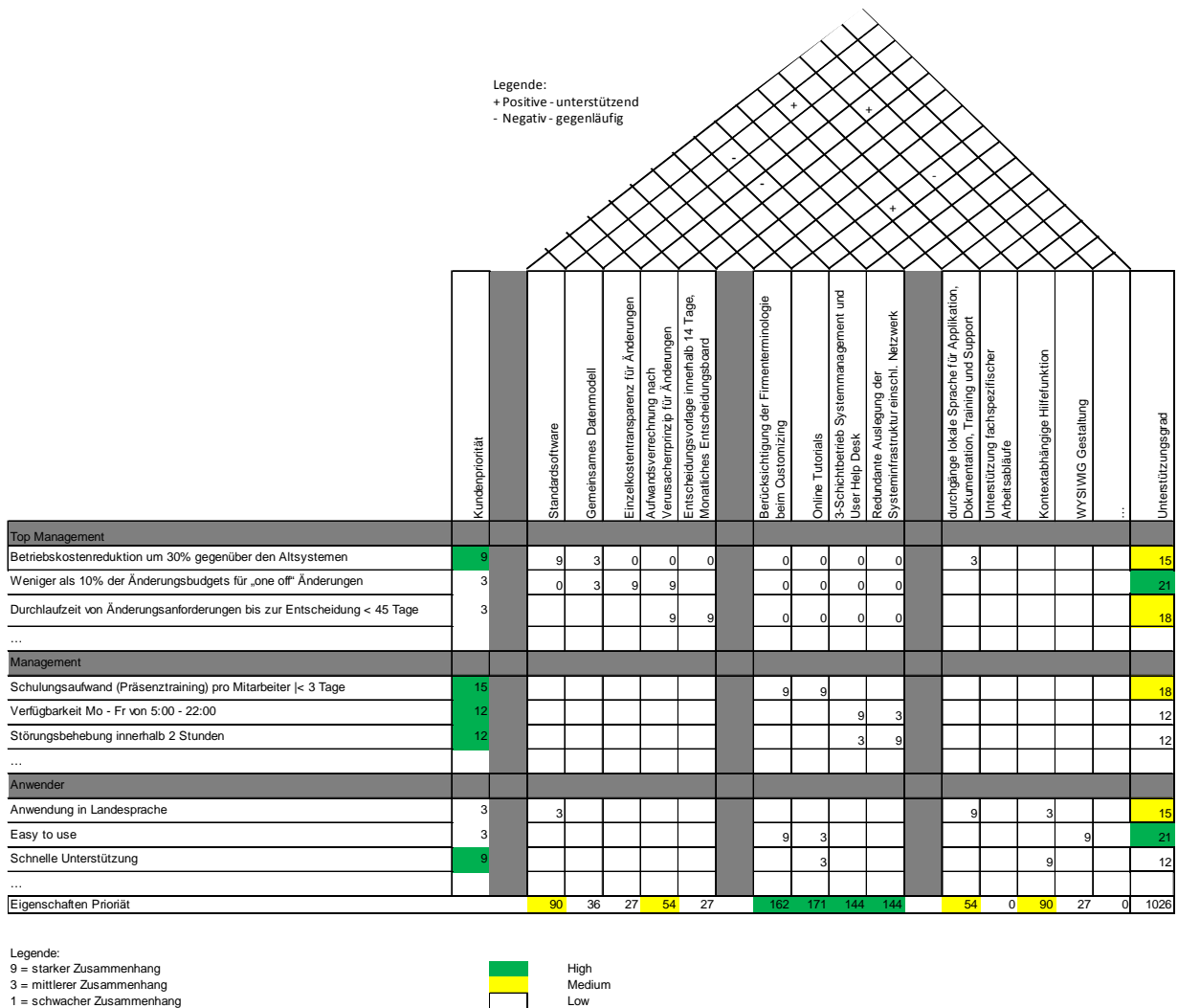


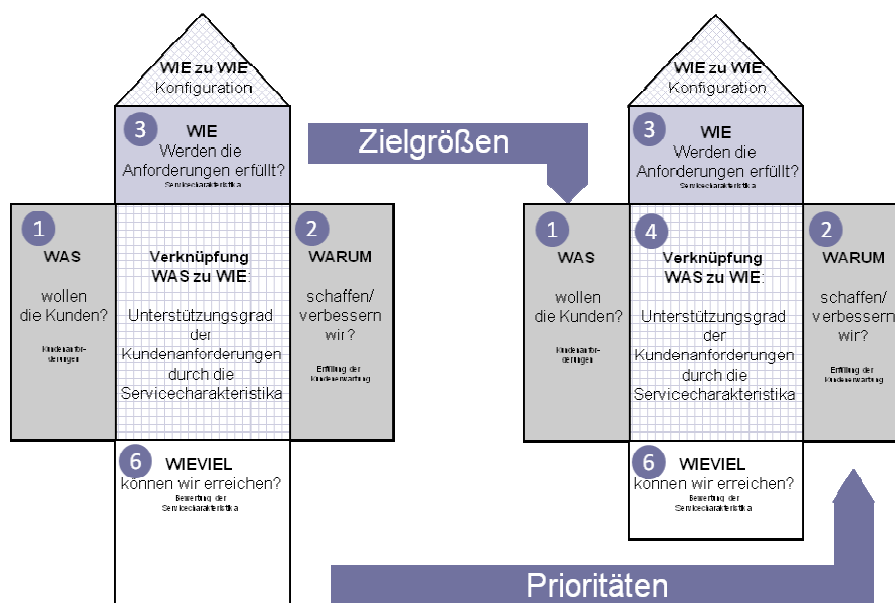
Figure 9: Beispiel House of Quality

### Kohärenz: Von der Kundenerwartung bis zum Servicebetrieb

Symptome einer nicht kohärenten Planung zeigen sich mannigfaltig: So z.B. das Thema User Help Desk. Ist es dem Kunden wichtig nach Möglichkeit beim Erstkontakt des Help Desk eine Lösung zu bekommen (First Call Resolution) wird er unzufrieden, wenn sein Problem nur aufgenommen wird. Selbst wenn sein Problem innerhalb gesetzter Fristen gelöst wird, stellt sich höchstens eine moderate Zufriedenheit ein. Die Begeisterung ist per „Service Design“ ausgeschlossen.

Damit ein kohärentes Bild zwischen Serviceangebot und Kundenzufriedenheit entstehen kann müssen daher alle Serviceelemente (Applikationen, Prozesse, Operation) durchgängig zu Kundenerwartung in Bezug gesetzt werden und diese Verbindung auch über den gesamten Lebenszyklus erhalten bleiben. Damit kann vermieden werden, dass in Zeiten knapper Ressourcen oder steigender Compliance Anforderungen die Parameter der Lösung verändert werden ohne die Wirkung auf die Kundenzufriedenheit zu kennen.

Der Mechanismus des kohärenten Vorgehens basiert auf einer Verkettung der Planungsschritte entlang der Serviceentstehung. Die Verkettung erfolgt über das „House of Quality Concept“, wobei der Vorgängerschritt Zielgrößen und Prioritäten für den Nachfolgeschritt liefert.



**Figure 10: Verkettung in QFD**

Über diesen Mechanismus werden, ausgehend von der Kundenerwartung, die kritischen Zielgrößen und Prioritäten transparent durch die unterschiedlichen Domänen in der Service Konzeption, -Entwicklung bis hin zum Betrieb vernetzt. Entscheidungen innerhalb einzelner Domänen stehen im Bezug zur Kundenerwartung und sind dadurch auf die Kundenzufriedenheit gerichtet.

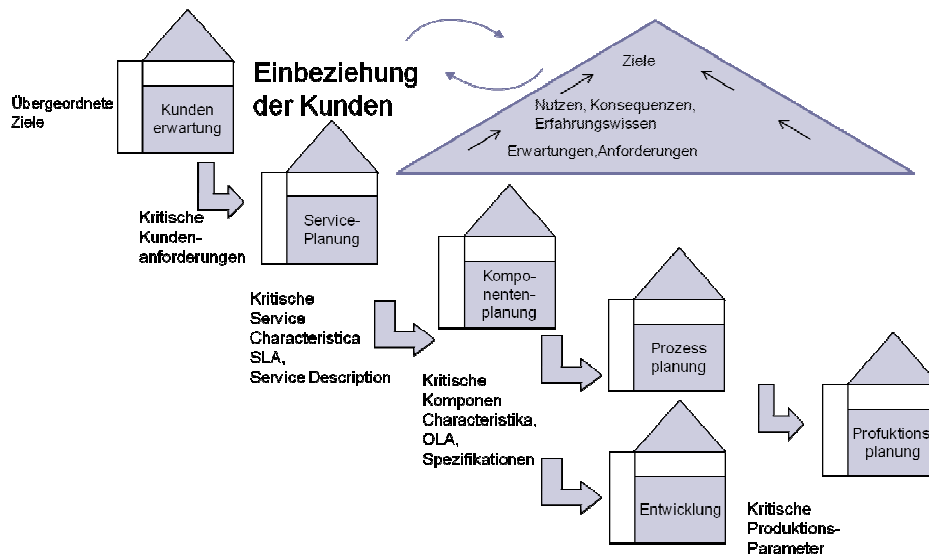


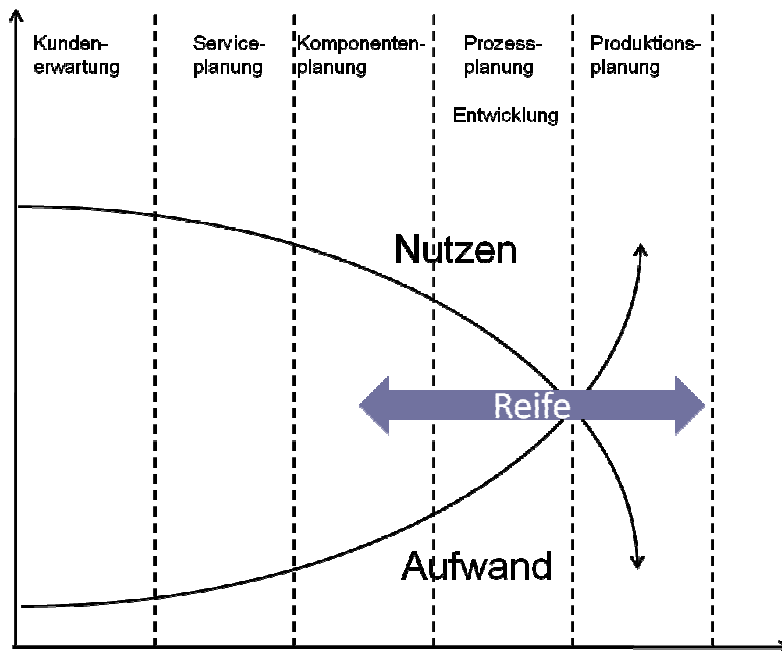
Figure 11: dp Demand Management Verkettung über den Service Lifecycle.

### **Wo liegt der richtige Arbeitspunkt?**

Der Nutzen von QFD in den frühen Phasen des Servicezyklus liegt auf der Hand um Aspekte der Kundenerwartung, Qualität, Kosten, Zeit und Servicekomplexität gleichermaßen einzubeziehen. Oftmals werden Qualitätsmanagementmethoden als zu abstrakte Gebilde mit zu hoher Komplexität bewertet. Diese Akzeptanzprobleme reduzieren das Aufwand-Nutzen-Verhältnis und verhindern die konsequente Nutzung von QFD als präventive Qualitätsmanagementmethode über den gesamten Servicezyklus.

Die dp Demand Management Systematik wirkt dieser Problematik durch eine schlanke und weniger aufwendige Anwendung von QFD, die auf die Problemstellung von ICT Organisationen angepasst ist, entgegen. Bei der Anwendung wird die Tatsache berücksichtigt, dass Qualitätsmanagement eine ganzheitliche Aufgabe ist. Alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Bereiche und Personen wirken an der Erfüllung dieser Aufgabe mit.

Durch Modularisierung des Vorgehens entstehen konkrete Werkzeuge, die gezielt eingesetzt werden wo Nutzen und Aufwand im Verhältnis stehen. dp Demand Management wird flexibel auf die Problemstellung und den Kontext einzelner Unternehmen zugeschnitten. So ist der inkrementelle Nutzen einer QFD-Betrachtung bei Unternehmen die ihre Betriebsprozesse bereits quantitativ führen und optimieren nur noch marginal. Anstatt einer vollständigen QFD-Betrachtung wird hier empfohlen zu prüfen empfohlen, inwiefern die vorhandenen Kennzahlen geeignet sind den Prozess im Sinne der Kundenerwartung zu steuern und ggf. fehlende Kennzahlen ergänzt.



**Figure 12: Aufwand Nutzen Relation**

dp Demand Management integriert das gesammelte organisatorische Wissen entlang des Service Lebenszyklus und schafft Transparenz mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit. Die Effektivität im cross-funktionalen Miteinander wird auf Basis der bewährten QFD Methodik sichergestellt.

So gelingt es:

- ein tieferes Verständnis der Ziele der Organisation und eine größere Klarheit, was sie bedeuten und wie sie zusammenpassen zu erzielen.
- neue Einblicke in die Fähigkeiten der einzelnen Teile der Organisation und deren Beitrag zur Erreichung der Ziele zu gewinnen und dieses organisatorische Wissen effektiv zu vernetzen.
- die Kundenerwartung von Beginn an zu verstehen und im Sinne der Kundenzufriedenheit die Erwartung durch transparente Kommunikation auch zu setzen.
- die Kundenanforderungen auf Basis der Erwartung transparent für Business und IT zu priorisieren.
- kohärente Entscheidungen und Abwägungen entlang des Lebenszyklus auf Basis klarer Prioritäten zu treffen.
- sprachliche Barrieren zwischen den Beteiligten zu überbrücken und semantische Lücken zu schließen.

- nachträgliche Änderungen in späteren Phasen des Lebenszyklus durch frühe Klärung von Erwartung und Anforderungen vermeiden.



# Kundenzufriedenheit durch richtige Umsetzung der Servicekonzepte

## ***Entwicklung und Bereitstellung***

Im Demand Management ist ein kohärentes Service Konzept entstanden das, wenn korrekt umgesetzt, die gewünschte Kundenzufriedenheit erzielt. Der Fokus wandert von der Konzeption auf die korrekte Umsetzung, sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf Rahmenbedingungen Kosten, Zeit und Qualität.

### Wie wird der Service korrekt umgesetzt?

Häufig führt eine mangelnde Standardisierung von Vorgehensweisen, zugehöriger Ergebnisse und Zwischenergebnisse und verantwortlicher Rollen zu erheblicher Varianz und Intransparenz bei der Durchführung von Entwicklung und Bereitstellung. Analog zum Demand Management müssen auch in der Entwicklung und Bereitstellung semantische Lücken geschlossen werden und die Korrektheit der Übergänge anhand geeigneter Zwischenergebnissen sichergestellt sein. Im Besonderen die wiederkehrende erforderliche Kooperation zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern zwischen unterschiedlichen Domänen, wie z.B. System Design und Service Delivery erfordert klare Regeln. Fehlt der notwendige Rahmen werden Planungsabweichungen und Risiken zu spät erkannt, die Prozesse lassen sich unzureichend steuern und das damit verbunden Risiko ist nicht unter Kontrolle.

Nicht selten werden komplexe Applikationen ohne Einbeziehung des erforderlichen Infrastrukturwissens entwickelt, um dann beim Übergang in den Regelbetrieb zu hektischen Notmaßnahmen zu führen, die den Endkunden nicht verborgen bleiben.

Beispiel: Wird ein Servicedesign ohne rechtzeitige Einbindung der Kapazitätsplanung erstellt und das Betriebskonzept nicht frühzeitig in Designentscheidungen bei der Abwägung von Designalternativen berücksichtigt, besteht ein hohes Risiko bei der Inbetriebnahme das die vom Kunden erwartetet und im Service Level Agreement (SLA) vereinbarte Performance nicht zur Verfügung steht.

Solche und ähnliche „Abkürzungen“ treten bei der Applikationsentwicklung immer wieder auf und können durch geeignete Service Lifecycle Prozesse und Quality Gate Konzepte vermieden werden.



## dp Lifecycle Prozesse für Services und Projekte

dp Service Lifecycle Prozesse nutzen Elemente des Projektmanagements sowie des V-Modells zur korrekten Umsetzung von Service Konzepten. Durch viele Projekte mit internen ICT-Organisationen. Anbietern sind eine Vielzahl „Best Practice“ Templates wie Spezifikationen oder Testspezifikationen entstanden, die angeordnet in einem Quality Gate Prozess die korrekte Umsetzung transparent und messbar gestalten

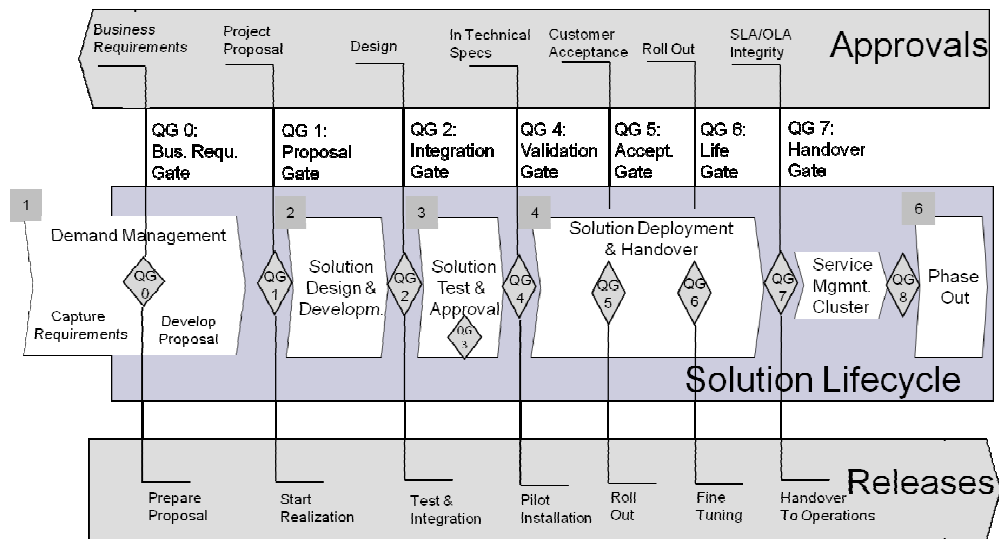


Figure 13: dp Service Lifecycle Referenzprozess

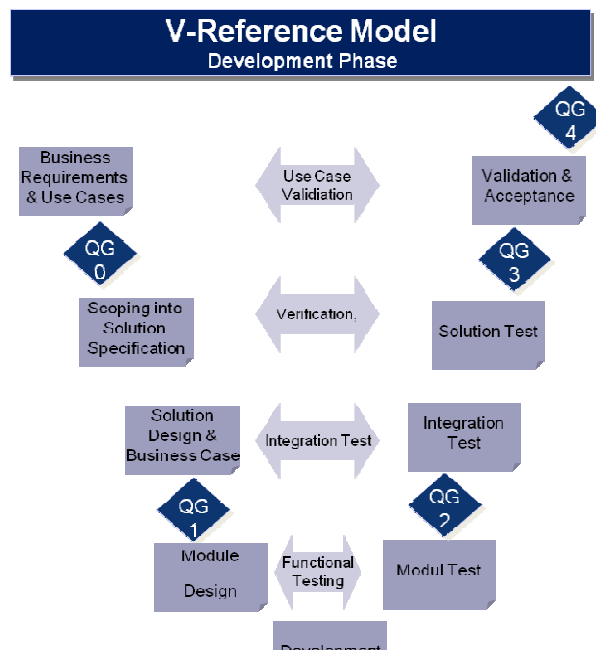


Figure 14: dp V-Reference Modell

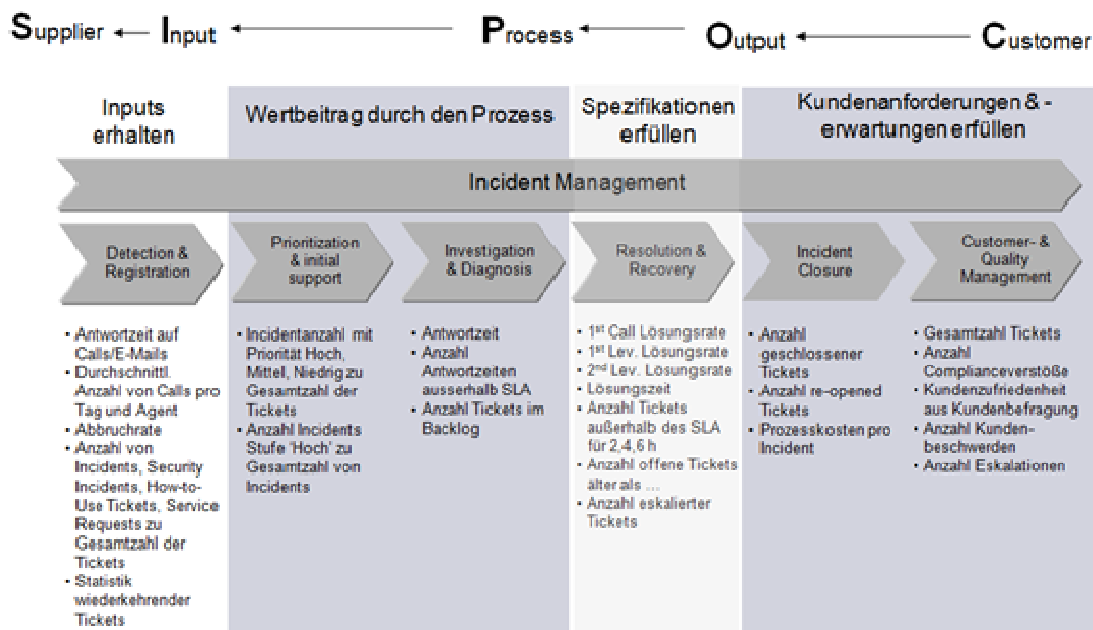


dp Service Lifecycle Prozesse stellen auf Basis von Erfahrungen und Ergebnissen aus Vorgängerprojekten standardisierte Verfahrensweisen für die richtige Umsetzung der Servicekonzepte sicher. Hier ist auf die richtige Balance zwischen Standardisierungsgrad und Kundennutzen zu achten. Im Fokus steht dass die im Hinblick auf die Kundenerwartung festgelegten Eigenschaften der Servicekomponenten nicht an den zahlreichen Schnittstellen der Projektorganisation verloren gehen. Das effektive Vorgehensmodell schafft die durchgängige und einheitliche Erwartungshaltung an den Kunden- Lieferant Schnittstellen über die gesamte Projektorganisation ohne die Projekteffizienz durch unnötige Formalismen zu reduzieren.

### dp Prozessmanagement

Häufig führen falsch gesteuerte Betriebsprozesse durch fehlende oder unzureichende Prozesskennzahlen zu Kundenunzufriedenheit. Die Kundenanforderungen werden in „Service Level Agreements“ (SLA) und diese in Operating Level Agreements (OLA) übersetzt. Die gelieferte Qualität wird dagegen gemessen und zum Kunden berichtet. Die Betriebsprozesse werden oft nicht so gemessen und gesteuert, dass die Prozesskennzahlen auf Probleme hinweisen bevor der Kunde unzufrieden ist und/oder es bemerkt und der gelieferte Service außerhalb des Lieferversprechens (SLA) liegt.

So kann z.B. im Incident Management Prozess die First Call Resolution Rate absinken, wenn bekannte Probleme nicht zeitnah erfasst (Known Error Database) und kommuniziert werden. Bleibt der erwartete Zuwachs an „Known Problems“ aus, wird bald darauf auch die First Call Resolution Rate absinken.





**Figure 15: Beispiel KPI für den Incident Management Prozess.**

Um den Prozess anzugleichen und kontinuierlich Verbesserung, prozessorientierter Problemlösung oder Effizienzuntersuchungen die entsprechende Transparenz zur Hand zu haben, hat sich das SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) Messprinzip, ein Six Sigma Werkzeug, bewährt. Es durchläuft den jeweiligen Geschäftsvorgang vom Kunden ausgehend durch den Prozess zurück zum Lieferanten. Entsprechende Metriken werden entlang dieser gesamten Wertschöpfungskette aussagefähig und über dp Demand Management kohärent mit der Kundenerwartung verknüpft.

dp „Prozess Management“ schafft die Grundlage für ein Prozess Performance Management. Neben Prozessaufnahme, Modellierung und Implementierung werden Kernleistungszahlen (Key Performance Indicators) der Prozesse in einer Balanced Scorecard mit ihren Wechselwirkungen konfiguriert.

Während im Demand Management die relevanten Prozesscharakteristika im Bezug zur Kundenzufriedenheit herausgearbeitet werden stellt dp Prozessmanagement sicher, dass die relevanten Prozesskennzahlen erhoben werden und die Prozesse im Sinne der Kundenzufriedenheit gesteuert werden.

# Abbildungsverzeichnis

Figure 1: Kundenzufriedenheit nach Riegersperger (adaptiert) .....	3
Figure 2: Grundlagen für die Anpassung der QFD Methode für ICT Organisationen .....	4
Figure 3: QFD Element "House of Quality" .....	5
Figure 4: Erwartung nach Kundensegment.....	6
Figure 5: Kano Modell (adaptiert) .....	7
Figure 6: Kundenerwartung (Beispielhaft) .....	8
Figure 7: Voice of Customer (Beispielhaft) .....	9
Figure 8: "House of Quality" (Beispielhaft).....	10
Figure 9: Beispiel House of Quality .....	11
Figure 10: Verkettung in QFD.....	12
Figure 11: dp Demand Management Verkettung über den Service Lifecycle. ....	13
Figure 12: Aufwand Nutzen Relation .....	14
Figure 13: dp Service Lifecycle Referenzprozess.....	17
Figure 14: dp V-Reference Modell .....	17
Figure 15: Beispiel KPI für den Incident Management Prozess. ....	19