

Damit Service zum Genuss wird – ein Kochrezept für Service Level Agreements



Das Management von SLAs (Service Level Agreements) ist in der Informationstechnologie ein zentrales Thema. Nicht mehr nur technologische «Excellence» wird erwartet, sondern vor allem die optimale und gleichzeitig kostengünstige Unterstützung der Anwender. Dieser Artikel fasst im Sinne eines Zehn-Minuten-Kochrezeptes Erfahrungen und erfolgreiche Vorgehensweisen aus über 15 Jahren SLA-Praxis zusammen.

Von Hansjörg Bühler, Geschäftsführer Soberano-Sourcing GmbH

Man nehme: die Zutaten

Bei der Gestaltung von SLAs sind die grundlegenden Unterschiede zwischen einem Service und einem Produkt nicht aus dem Auge zu verlieren, so zum Beispiel:

- Der Konsum des Services und die Erstellung ist gleichzeitig. Das heisst, der Service ist verfügbar und nicht lagerbar; er muss also täglich neu erbracht werden.
- Der Kunde ist in der Regel zusammen mit dem Serviceerbringer an der Serviceerstellung beteiligt.
- Die Serviceerbringung ist örtlich und zeitlich gebunden.

Dies hat zur Konsequenz, dass für die Serviceerbringung andere Prozesse und Organisationsformen sowie eine andere Kultur erforderlich sind als für die reine Produktherstellung. Ein wesentlicher Prozess zur Sicherstellung der erforderlichen Services zwischen Leistungsnehmer (LN) und Leistungsgeber (LG) ist das Service Level Agreement Management:

«Vereinbarung zwischen IT-Service-Provider und Benutzer, in der die minimale noch akzeptable Serviceleistung festgehalten ist»

Diese Definition von SLA bringt zum Ausdruck, dass in eingespielten Verhältnissen das SLA der minimal akzeptable Level vom LG zum LN darstellt. Somit wird der LG in eingespielten und insbesondere hinsichtlich Preis und Kosten ausgereizten Vereinbarungen dem LN jede zusätzliche Leistung in Rechnung stellen. Diesem Punkt muss bei der Gestaltung des SLAs sowie beim Budget Rechnung getragen werden.

Die Kreation des Menüs: einige Vorbereitungen

Für die Kreation eines erfolgreichen SLAs muss der Koch zuerst einige Informationen über das geplante Essen und seine Gäste (LN) einholen. Folgende Punkte sind zu hinterfragen:

- Wie ist die Vision / Strategie des LN?
- Wie sieht das Leistungsportfolio aus?
- Wer sind die Kunden des LN (heute / in Zukunft)?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für das Geschäft des LN?
- Welche Anforderungen an die Serviceplattform (Prozesse, Organisation, Produkte) können daraus abgeleitet werden?

Die Einkaufsliste: der Projektplan

Basierend auf den erarbeiteten Anforderungen kann ein routinierter Koch ein Menü kreieren und die Einkaufsliste (Projektplan) zusammenstellen. Falls SLA-Projekte scheitern, so liegt dies – wie auch bei anderen IT-Projekten – in der Regel nicht an technischen Problemen, sondern die Hürden sind eher psychologischer Natur. So werden aus Kollegen plötzlich Kunden (LN) und die Leistungserbringung erfolgt nicht mehr nach dem reinen «Zuruf-Prinzip» sondern geregelt. Die Services werden gemessen und es entsteht Transparenz über die Güte der Leistungserbringung. Die Leistungen bekommen ein Preisschild und können nicht einfach «nur bezogen» werden. Die Einführung von SLAs in Unternehmen ohne existierende Servicekultur ist ein stark forderndes Unterfangen mit hohem Misserfolgsrisiko. Auf Basis verschiedener Kundenprojekte und in enger Zusammen-

arbeit mit der WISS (Wirtschaftsinformatik Schule Schweiz) wurde folgender, generischer Phasenplan mit Meilensteinen (M) und Phasen (P) entwickelt, der als Rezept, richtig angewandt, massgeblich zum Gelingen eines SLA-Projektes beiträgt.

Für die Erstellung und Einführung des SLAs in der Unternehmung empfiehlt es sich, eine klassische Matrix-Projektorganisation zu installieren, die auch die erforderlichen Anpassungen in der Linienorganisation für die anschließende Nutzungsphase vorgeschlägt.

- M1 Projektauftrag: Projektauftrag ist formuliert, Projektleiter ist ernannt.

- P1 Planung: Projektplanung (Resultat, Termine, Ressourcen, Kosten, Risiken, Chancen) ist erstellt, Bezugsebenen des SLAs wie Ziele, Schnittstellen, LN, LG sind definiert.

- M2 Realisierungsauftrag: Auftrag für die Realisierung des SLAs ist erteilt.

- P2 Realisierung: Kritische Performanceindikatoren (KPIs) sowie deren Messung sind festgelegt, SLAs sind erstellt und von LN und LG unterzeichnet, Verrechnungsmodelle sind festgelegt.

- M3 Einführungsauftrag: Auftrag für die Einführung der SLAs in der Unternehmung ist erteilt.

- P3 Einführung: SLAs sind in der Unternehmung eingeführt (Prozesse, Organisation, Mitarbeiter, Infrastruktur, Tools).

- M4 Freigabe / operative Nutzung: Erste Erfahrungswerte (LN & LG) und ein Akzeptanztest liegen vor, die er-

forderlichen Verbesserungen sind initialisiert.

Operationelle Freigabe und Regelung der periodischen Reviews seitens des Managements.

- P4 Nutzung: Nutzung des SLAs mit den zwei Kernprozessen Contract- und Change-Management.

Fazit:

Ein gut ausgearbeitetes Projekt mit einem Auftrag, klaren Zielen, Terminen, Meilensteinen, Ressourcenplan, Kosten und Chancen/Risiken-Beurteilung ist unerlässlich. Es ist allen «Köchern» absolut zu empfehlen, dass diese Projekte in der Geschäftsleitung verankert werden. Die Philosophie «wasch mich, aber mach mich nicht nass» funktioniert hier aus Erfahrung nicht.

Die Küche: Positionierung nach ITIL

Die klare Positionierung des SLAs am Anfang des Projektes ist unerlässlich, um sich später beim Kochen nicht zu verlieren. Ein wichtiges und für alle Betroffenen frei zugängliches Instrument zur Planung und Erbringung von IT-Dienstleistungen ist ITIL (IT Information Library). ITIL entstand in Grossbritannien und hat sich als De-facto-Standard für IT-Service-Management entwickelt. An der Entwicklung waren IT-Dienstleister, Mitarbeiter aus Rechenzentren, Lieferanten, Beratungsspezialisten und Ausbilder beteiligt. ITIL bietet eine Fülle von Grundlagenwissen für das IT-Service-Management.

In Anlehnung an ITIL können folgende, grundlegenden Arten von SLAs unterschieden werden:

SLAs: Service Level Agreements, zwischen LN (hier dem eigentlichen Endkunden) und dem LG.

OLAs: Operation Level Agreements, zwischen dem LG und seinen internen Leistungserbringern für den im SLA vereinbarten Service.

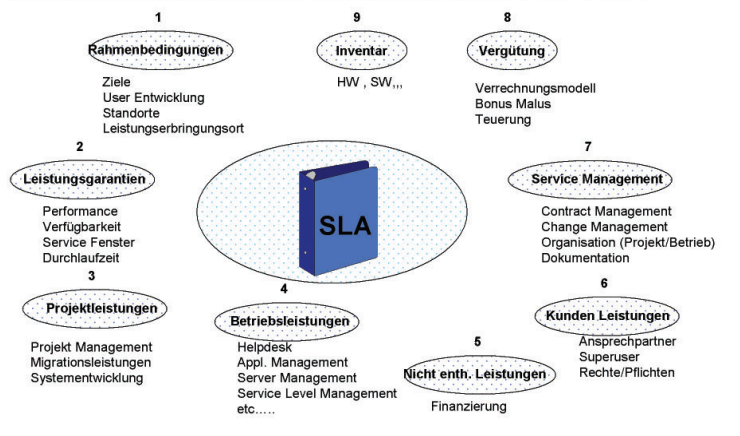
UCs: Underpinning Contracts, zwischen dem LG und seinen externen Partnern (SW/HW-Wartungsverträge, Supportverträge, usw.).

Bei «dreistufigen» Vereinbarungen ist vor allem der stringente Umsetzung und Abdeckung des mit dem LN vereinbarten Services grösste Sorgfalt zu schenken. So hat z.B. ein Disaster-Service mit einer maximalen Ausfallzeitgarantie von 24 h sicher massive Auswirkungen auf die HW/SW-Supportverträge der Lieferanten.

Die Zubereitung des Gerichts

Die Zutaten sind eingekauft, der Ofen ist vorgewärmt, die Kochtöpfe blitzen und wollen genutzt werden. Wie soll nun das SLA strukturiert werden, was soll in das SLA aufgenommen werden, was nicht, worauf muss geachtet werden? Eine in über 50 Projekten be-

SLA Inhalte



währte, generische Struktur zeigt nachfolgende Darstellung:

Rahmenbedingungen: Hier werden die kostenrelevanten Rahmenbedingungen wie Leistungserbringungsort, Mengengerüste (z.B. Anzahl PC-Arbeitsplätze), Supportsprachen und die dem Service zugrundeliegenden Leistungsmerkmale von HW/SW festgelegt.

Leistungsgarantien: Hier werden die Key-Performance-Indikatoren (KPI) definiert.

Dies sind im wesentlichen die kosten-treibenden Parameter, die sehr genau spezifiziert werden müssen:

- Leistungsmaassstab
- Messzeitpunkt
- Messhäufigkeit
- Messmethode
- Rapportierung
- Umgang mit Abweichungen

Daraus ist ersichtlich, dass dies ein recht aufwendiges und umfangreiches Verfahren ist und dementsprechend nur für ein paar wenige KPI wirtschaftlich sinnvoll gehandhabt werden kann. Der Begriff Garantie indiziert in sich schon die Grundhaltung auf beiden Seiten, dass Abweichungen davon Konsequenzen mit sich tragen, und dass damit sehr sorgfältig umgegangen werden muss.

Leider ist die Vision, ein SLA nur auf ein paar KPIs zu reduzieren, in der Praxis nicht so einfach umsetzbar. Denn es sind auch die Leistungen, die eine Abgrenzung der Zusammenarbeit zwischen LG und LN ermöglichen, klar festzulegen. So kann es unter Umständen im einem Client-SLA von Bedeutung sein, wer das Druckerpapier oder die Tonerkassette wechselt.

Projektleistungen: In der Praxis zeigt sich oft, dass zu den eigentlichen Betriebsleistungen oft auch Projektleistungen erforderlich sind. Es bewährt sich also, diese einmaligen Leistungen von den wiederkehrenden Leistungen, die während der Laufzeit des SLAs erbracht werden, klar abzugrenzen.

Betriebsleistungen: Hier werden alle relevanten Betriebsleistungen aufge-

führt. Eine oft in IT-Infrastruktur-SLAs verwendete Strukturierung ist die Unterteilung der Leistungen nach Helpdesk, Applikationen, Server, Client, Peripherie, Netzwerk, RZ-Infrastruktur. Die Strukturierungsvariante (oder nach ITIL auch Leistungskatalog genannt) ist auf das zu erbringende Serviceportfolio masszuschneiden.

Nicht enthaltene Leistungen: Der Sinn dieses Kapitels ist nicht, alle erdenklichen «nicht enthaltenen Leistungen» aufzulisten. Es geht vielmehr darum, dass bewusst potentielle Konflikte schon im Keim erstickt werden. Mögliche Erwartungen an Leistungen, die aber nicht im SLA enthalten sind, werden hier explizit angesprochen und ausgeschlossen. Als Beispiel kann bei einem SAP-SLA unter Umständen erwartet werden, dass der SAP-Systembetreiber auch das Backupmaterial zur Verfügung stellt, jegliche Archivierung durchführt und die Kosten dafür im SLA enthalten sind.

Kundenleistungen: Wie eingangs erwähnt, ist der LN bei der Serviceerstellung mit involviert, was bedeutet, dass die Erwartungen des LG an den LN klar adressiert und spezifiziert werden. Einige typische Beispiele sind: Ansprechpartner für die Pikett-Organisation (unter Umständen 24 h x 365 Tage), Druckerpatronenwechsel, Handreichungen, Zutritt zum RZ, ...

Service Management: In diesem Kapitel werden die Kernprozesse des SLA-Managements definiert. Folgende Themen sollten unbedingt gemeinsam zwischen LG und LN festgelegt werden:

- Projektorganisation
- Betriebsorganisation
- Eskalations-Management
- Contract-Management
- Change-Management
- Asset-Management
- Dokumentations-Management

Vergütung: Die Vergütung kann in verschiedenster Form erfolgen. Massgebend dabei ist die Möglichkeit einer einfachen Messung und Rapportierung der bezogenen Leistungen. Häufig angewandte Ver-

rechnungsschlüssel sind:

- Preis/PC-Arbeitsplatz
- Preis/Transaktion (Preis/Hotelbuchung, Preis/Bestellung, usw.)
- Preis/CPU Time
- Preis/Lohnabrechnung (im Bereich Business Process Outsourcing)

Weiter findet man auch gemischte Modelle, die aus einer Grundpauschale bestehen und darauf basierend eine variable Verrechnung anschliesst. Auch werden hier die Vereinbarungen über Bonus/Malus und die Teuerung festgelegt.

Inventar: Hier wird über die zu bewirtschaftende IT ein detailliertes Inventar erstellt. Das Inventar wird sich laufend ändern und wird im Rahmen des Assetmanagements aktualisiert. Der Zweck dieser Erstaufnahme ist die Schaffung eines Referenzpunktes, von dem aus man das IT-Service-Design und das daraus abgeleitete Pricing erstellt hat, im Sinne einer klaren Verhandlungsposition.

Abgrenzung zwischen Betriebs- handbuch (BHB) und SLA

Sehr oft werden im SLA auch operationelle Aspekte wie die Telefonnummer des Helpdesks oder die Namen der Serviceerbringer festgelegt. Ein SLA ist aber ein Vertrag, bei dem jede Änderung mittels eines Changemanagement-Prozesses dokumentiert werden muss. In diesem Falle wäre ein Wechsel einer Telefonnummer wohl nicht im Sinne des Erfinders. Um durch die laufenden, operationellen Änderungen den administrativen Aufwand so klein wie möglich zu halten, wird ein Betriebs- handbuch (BHB) erstellt und mittels eines kontrollierten Prozesses geführt.

Folgende W-Fragen helfen bei der Abgrenzung von SLA und BHB:

SLA	Betriebshandbuch
Was	Womit
Wie gut	Wie
Wann	Wer
Wo	
Wieviel	

Menükosten

Was sind nun die Herstellkosten der im SLA beschriebenen Services und wie werden diese dem LN verrechnet? Die Antwort auf diese Frage ist nicht trivial und oft nur sehr schwer zu eruiieren. Die Gründe dazu liegen, wie in obiger Abbildung dargestellt, in der komplexen Kostenstruktur von IT-Services, dem nicht linearen Verhalten der Kosten, sowie darin, dass diese von mehreren Parametern beeinflusst werden. Dazu kommt, dass die Entstehungskosten in der Regel nicht 1:1 an den LN verrechnet werden, sondern die Kosten in ein Verrechnungsmodell transformiert werden. Das Bedürfnis eines LN ist nicht, detaillierte Kenntnisse über die Entstehung der Services und ihrer Kostenstruktur zu haben, sondern ein einfach handhab-

bares Verrechnungsmodell für die bezogenen Services zu erhalten.

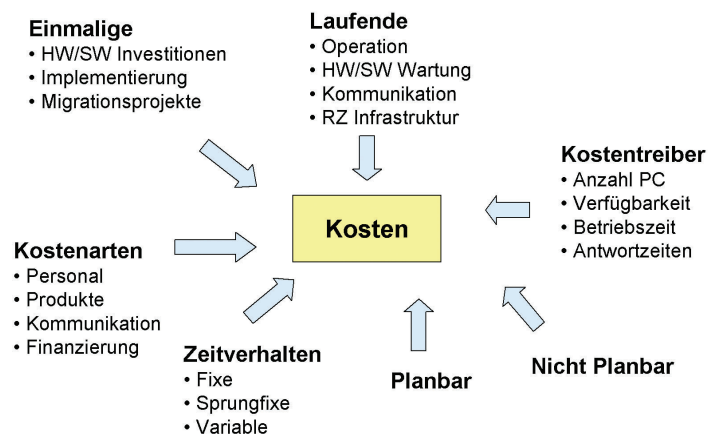
Die Präsentation und das Servieren des Gerichtes (Summary)

Nachdem das Menü nun servierbereit ist, lohnt es, sich nochmals kurz die wesentlichsten Aspekte eines SLAs Revue passieren zu lassen. Um zu verhindern, dass die SLAs im Kasten verstauben (was vor allem bei internen SLAs, also zwischen firmeninternen LN und LG, ein nicht unerhebliches Risiko darstellt), muss den folgenden Erfolgsfaktoren besondere Beachtung geschenkt werden.

In der Regel kann eine Person diesen Anforderungen selten alleine gerecht werden, sondern ein spezifisch ausgewähltes Projektteam wird die besseren Resultate in kürzerer Zeit erbringen. Dazu kommt, dass SLA-Fachleute heute noch eine selten anzutreffende Spezies sind und eine firmenübergreifende Plattform für den fachlichen Austausch unter diesen Spezialisten fehlt.

Die Erfahrungen aus einem Kundenprojekt in einem Schweizer Konzern zum Beispiel, in dem innerhalb von sechs Wochen die konzernweiten SLAs für SAP- und Client-Arbeitsplät-

Kostenstruktur



- Kundenrelevante Leistungen im SLA abbilden
- Fokus auf kostentreibende und risikoreiche Leistungen
- Die Formulierungen müssen kurz und prägnant (glasklar), aber so umfassend wie nötig (Business adäquat) sein
- Die Struktur/Gestaltung muss der stetigen Evolution (Change Management) Rechnung tragen
- Leistung muss einfach messbar sein
- «Do it right the first time» (packen Sie das Projekt bereits das erste Mal richtig an)

Die Anforderungen an ein SLA-Projekt sind sehr breit und vielfältig. So müssen folgende Aspekte unter einen Hut gebracht werden:

- technische Aspekte einer IT-Lösung
- Service-Management
- Service-Formulierungen in einer präzisen, kundenverständlichen Sprache
- vertragsrechtliche Formulierungen
- Fokussierung auf die kostentreibenden Elemente und Definition der relevanten Aspekte

ze erstellt wurden, zeigten, dass die Einführung von SLAs keine Doktorarbeit ist und mit einem professionellen, engagierten Team und der richtigen Methodik auch rasch sichtbare Erfolge und Nutzen für den LN/LG erreichbar sind.

Die fünf Todsünden für SLA-Gourmets:

1. Vermischung von SLA und BHB sowie Change- und Contract-Management
2. Sehr umfangreiche und detaillierte SLAs
3. Nicht messbare Leistungsbeschreibungen
4. Leistungsnehmer (LN) nicht in den Prozess einbinden, sondern vor vollendete Taten stellen
5. Keine Einbindung des Top-Managements

Die Firma Soberano-Sourcing GmbH ist die bevorzugte Beratungsadresse für SLA-Management, IT-Sourcing und IT-Projektmanagement im Schweizer Markt.

Souveräne, innovative und flexible Dienstleistungen zeichnen uns aus. Kunden, Partner sowie IT-Anbieter schätzen unsere Professionalität sowie die fachliche und soziale Kompetenz. Die Geschäftsbeziehungen sind langfristig und basieren auf der Realisierung von gemeinsamen Erfolgspotentialen.

Unternehmungen verschiedenster Branchen und Grössen schätzen bereits unser pragmatisches, praxisorientiertes Vorgehen. Durch unser Partner-Netzwerk bieten wir den Kunden «One-Stop-Shopping»-Dienstleistungen für alle Bereiche eines IT-Projektes.

Die **Kunden-Nutzenpotentiale**, die durch unsere Dienstleistungen realisiert werden, sind im Wesentlichen:

- Kosteneinsparungen
- Verkürzung der Projektdurchlaufzeiten
- Ressourcenoptimierung
- Risikominimierung
- Qualitätssicherung
- Konzentration auf die Kernkompetenzen

Unser Dienstleistungsangebot umfasst:

IT Sourcing-Beratung und -Coaching

Wir bieten Beratungen in den Bereichen Application-Service-Providing, Business-Process-Outsourcing und IT-Outsourcing an. Darunter fallen z.B. :

- Sourcing-Strategie
- Erstellen von Gutachten
- Erstellen von Pflichtenheften
- Anbieterevaluation und Benchmarking
- Prozesse und Tools
- Vertrags-, Change-, Risiko-Management
- Vertrieb Marktstudie «SAP Betriebsdienstleistungen – Outsourcing, ASP und Hosting»

Gerne unterstützen (**coachen**) wir Sie bei der Durchführung Ihres IT-Sourcing-Projektes, beginnend von der Planung, Evaluation, Realisation bis hin zur Nutzung.

SLA-Management

Steht bei Ihnen die Einführung von Service Level Agreements an oder möchten Sie die bestehenden SLAs überprüfen und verbessern? Wir bieten Ihnen die folgenden Dienstleistungen an:

- Erstellen von SLA-Gutachten
- Konzeption von SLA-Systemen
- SLA Inhouse Training (deutsch oder englisch)
- SLA-Servicepaket (SLA-Muster)
- Coaching und Beratung
- Projektleitung

IT Projektmanagement

- Projektmanagement von anspruchsvollen, bereichsübergreifenden IT-Projekten
- Coaching

Soberano-Sourcing GmbH
Wankdorffeldstrasse 102
Postfach 261
3000 Bern
Tel.: +41 31 335 63 00
Fax.: +41 31 335 62 63
E-Mail: office@soberano.ch
www.soberano.ch

