

Workshop: Service Level Management in der Praxis

Den Service-Nehmer beraten

Geringfügig überarbeitet erschienen in:
IT-Business News - 26. März 2001 - S. 18

Service Level Agreements können entweder innerhalb der IT oder als Schnittstellen zur IT definiert werden, erklärt Unternehmensberater und Buchautor Martin G. Bernhard, geschäftsführender Gesellschafter der ECG Management Consulting GmbH, Berlin. Den Ideen sind hier keine Grenzen gesetzt. Beispielsweise

- zwischen Outsourcing-Partner und einer IT-Organisation,
- innerhalb der IT-Organisation, zwischen Anwendungsbetreuung und Server-Netzbetrieb,
- zwischen der IT und den IT-Kunden in den Fachbereichen,
- für Call-Center und
- in verschiedenen Bereichen des eCommerce. Typisch ist hier die Vereinbarung zwischen einem Shop-Betreiber und einem Kunden über Verfügbarkeit des Shops, Ladezeit für kritische Web-Pages oder Reaktionszeit auf eingehende eMails.

Auch bei IT-Ausgründungspartnerschaften kann es zweckmäßig sein, SLAs als Instrument der Transparenz über IT-Leistungen einzusetzen (siehe Fallbeispiel). In der Regel verfügt der Servicenehmer nicht über die Fachkompetenz, um die Inhalte eines SLAs zu formulieren. Der Servicegeber muss hier konzeptionelle Vorleistungen bringen, zum Beispiel den ersten Vorschlag über die zu vereinbarenden SLAs unterbreiten.

Rollenverteilung

SLA- und SLM-Bezugsbereich		
Org.-Einheit / Funktionen	Servicegeber	Servicenehmer
Strategie		
Planung		
Kontrolle		
Durchführung		

... für jede IT-Funktion muß festgelegt werden, welche organisatorische Einheit mit der

Verantwortlichkeit (V) (Responsibility) (R)
 Autorität (A)
 Expertise (E)
 Durchführung (D) (Work) (W)

betrachtet wird.

Für nicht identifizierte und nicht im Outsourcing-Vertrag festgelegte Funktionen & Services muß später zusätzlich bezahlt werden!

Planung: Man sollte im Vorfeld bedenken, dass nicht identifizierte Funktionen und Services nachträgliche Kosten verursachen

Quelle: Symposion Publishing und ECG

Befinden sich die Service Levels noch in der Aufnahme- oder Abstimmungsphase, so wird von Service Level Requirements (SLR) gesprochen: „Gerade IT-Manager oder Projektleiter müssen sich vor Einführung eines neuen IT-Systems zunächst über die benötigten SLAs Gedanken machen. Denn spätestens, wenn sich diese Systeme im produktiven Einsatz bewähren müssen, fällt die Verantwortung über die Verfügbarkeiten, Zuverlässigkeiten und Stillstandzeiten wieder auf die Entscheidungsverantwortlichen zurück“, weiß Martin Bernhard.

Verschiedene Sichtweisen

SLAs können sowohl systemlastig, aus Sicht der IT-Organisation, als auch kundenorientiert, aus der Sicht des Kunden, definiert werden. Generell kann der Servicegeber aber nur Vereinbarungen treffen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen.

Die Kunst besteht darin, die wirklich benötigten Service-Levels zu identifizieren. Zunächst sollten SLAs sehr pragmatisch gebildet werden. Dafür gibt es einige klare Regeln:

- Ein klares Einverständnis darüber, für welche Geschäftsbereiche und –funktionen „Servicevereinbarungen“ zu treffen sind.
- Eine eindeutige Verantwortungs- und Aufgabenaufteilung zwischen Servicegeber und –nehmer. Service-Level-Definitionen korrespondieren mit Verantwortungsbereichen.
- Eine konkrete Vorstellung über die zu erreichenden Ziele mit den unterschiedlichen Typen von Service Level Kennzahlen (Top-Level-Kennzahlen, Ergebnis-Kennzahlen und Leistungstreiber/-indices)
- Für die Festlegung von Service-Level-Resuirements gilt: Zu verwenden sind einfach messbare und eindeutig nachvollziehbare Werte und Messverfahren, die leicht vermittelbar und dem IT-Kunden geläufig sind.
- Eine präzise Identifikation der kritischen Messpunkte.

Im eCommerce entwickeln sich Service-Levels zu einem kritischen Wettbewerbsfaktor, glaubt Bernhard: „Durch den enormen Zeitdruck in der Einführung von eCommercelösungen kommen präzise definierte Service-Levels oftmals zu kurz.“

Die Fallstudie Alba

Die Alba EDV Beratungs- und Service GmbH, Berlin, hat die Aufgabe, innerhalb der Alba-Firmengruppe alle anfallenden IT-Projekte zu bewältigen. Dazu gehören:

- Das Mitwachsen der IT-Infrastruktur parallel zur Weiterentwicklung der einzelnen Geschäftsfelder und
- Ausbau und Modernisierung der Hard- und Software parallel zur technischen Entwicklung in den IT-Technologien.

Die Dienstleistungen der Alba EDV für die Unternehmen der Firmengruppe sind durch klar definierte SLAs geregelt. Die zu erbringenden Services und Leistungen wurden in gemeinsamen Gesprächen mit den Führungsmanagern, den IT-Anwendern und IT-Koordinatoren der Tochterfirmen festgelegt.

Zunächst wurden nur die wirklich benötigten Service-Levels identifiziert. Dabei sollten die Eigenheiten jeder Tochterfirma berücksichtigt werden. Bei den Gesprächen standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wo bestehen Schwachstellen oder Anpassungsbedarf bei den zu erbringenden IT-Leistungen?
- Welches sind die wettbewerbskritischen Anwendungen? Decken die Service-Levels den wirklichen Bedarf ab?
- Wie können die IT-Leistungen transparenter (auch im Vergleich zu externen Anbietern) dargestellt werden?

Das Projektteam musste darauf basierend folgende Fragen zur Ermittlung der Preise für die Dienstleistungsverträge innerhalb der Alba-Gruppe beantworten:

- Welche Service-Levels beeinflussen welche Kostenarten?
- Welche Kostenarten stellen die größten Kostentreiber dar?
- Welche Kostentreiber werden durch die interne Alba-IT beeinflusst, welche durch externe Zulieferer, insbesondere Outsourcing-Partner?
- Welche Personalressourcen (für Dienste, Anwendungen und Systeme) sind notwendig, um die geforderten SLAs zu erfüllen?
- Welches Verrechnungsmodell ist für die zukünftige Erbringung der IT-Services am besten geeignet? Welche Anforderungen ergeben sich an die Rechnerdarstellung durch den Outsourcing-Partner?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den SLAs für die zukünftigen Leistungen und Schwerpunkte der IT?

Das Projektmodell zur Einführung von Service Levels besteht aus sechs Phasen

Phase 1: Festlegung der Service-Levels-Bezugsebenen

Phase 2: Identifikation und Festlegung von Service-Level-Requirements (SLR) für die zu bedienenden Prozesse & Funktionen

Phase 3: Verknüpfung der Service-Level-Requirements zu einem Service-Level-Kennzahlensystem

Phase 4: Aufzeigen der Kostentreiber (im Kennzahlensystem) und Erarbeitung eines Verrechnungsmodells

Phase 5: Festlegung der Service-Level-Agreements und Service-Level-Management Prozesse

Phase 6: Einführungsplan für die Service-Level-Agreements und Service-Level-Management Prozesse

Ablauf: Nur die tatsächlich benötigten Service-Levels sollten identifiziert werden. Die Bedürfnisse des Betriebs stehen dabei im Vordergrund

Quelle: Symposion Publishing und ECG

Bei der Kreation von Service-Levels wurden folgende Spielregeln beachtet:

- Klare Vorgaben, für welche Tochterfirmen und Geschäftsbereiche Service-Vereinbarungen zu treffen sind.
- Eindeutige Verantwortungs- und Aufgabenaufteilung zwischen Alba und den Servicenehmern.
- Klares Verständnis über die zu erreichenden Ziele mit den Service-Level-Kennzahlen.

Mit den SLAs werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Erhaltung der Kundennähe aus der Sicht der IT-Anwender
- Transparenz über die IT-Services und Preise
- Kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Einleitung eines Imagewechsels der IT: Dem IT-Kunden wird die Garantie der erfolgreichen Nutzung verkauft.

Durch die regelmäßige Erweiterung und Anpassung sollen die SIAs zu fortlaufenden Prozessen werden. Dies führt dazu, dass die erarbeiteten Service-Levels in den Dienstleistungsverträgen mit den internen Kunden immer wieder überarbeitet werden müssen.

Beispiele für SLA-Kriterien im Problemmanagement sind die Verringerung der Anzahl von wiederholten Störungen, die Verringerung der Anzahl von wiederholten Problemen und die Verkleinerung der Anzahl von eingegangenen Störungen, aber auch die Reduzierung von auftretenden Problemen oder die Verminderung der Anzahl von anerkannten Problemen.

In der nächsten Stufe wurde ein Service-Level-Management als Kontrollinstrument eingerichtet, damit die erbrachte Qualität gemessen und mit den vereinbarten Standards verglichen werden kann. Einzelne Punkte aus den SLAs, die die Alba IT mit den Tochterunternehmen abgeschlossen hat:

- Applikationen: zwei bis drei Sekunden Antwortzeit für die Anwendungen. Anwendungsnutzung Montag bis Freitag von fünf bis 20 Uhr.
- Serverbetrieb: überwachter Betrieb (Support) Montag bis Freitag von 7 bis 17 Uhr sowie Samstag von 5 bis 12 Uhr für Anwendungen etc. Clients und Server sieben Tage je 24 Stunden pro Woche Verfügbarkeit, Wartungsarbeiten bei Clients und Server zwischen 24 Uhr und 6 Uhr oder nach vorheriger Vereinbarung. Updates für Software, Austausch oder Neuinstallation von Servern: An Wochenenden oder zwischen 24 und 6 Uhr wochentags. 98 Prozent Ausfallsicherheit der Server.
- Call-Center: Mindestens 90 Prozent der eingehenden Anrufe ohne Besetztzeichen und ohne Wartezeit bei der Weiterschaltung. Die übrigen zehn Prozent müssen innerhalb von zehn Sekunden zum Empfänger des Help-Desk weitergeschaltet werden. Kompetente Weiterschaltung: Mindestens 95 Prozent der eingehenden Anrufe müssen zum richtigen Ansprechpartner beim Help-Desk geschaltet werden.
- Service vor Ort: Sicherstellung, dass bei Rechnerausfall das Client-Server-System nach sechs Stunden wieder lauffähig ist. PC und Peripherie müssen innerhalb eines Tages ersetzt werden.
- Netz: 99,7 Prozent Ausfallsicherheit bei den WAN- und LAN-Verbindungen

Service Level Agreements sind definierte Service- und Leistungsvereinbarungen zwischen einem IT-Dienstleistungsunternehmen und dem Kunden, der seine IT-Infrastruktur nicht mehr in Eigenregie weiterführen will. Stattdessen überlässt er sie einem kompetenten Geschäftspartner zur

- Betreuung,
- Leistungsoptimierung,
- Funktionssicherung,
- Effizienzsteigerung
- Kostenreduzierung und
- zur ständigen Anpassung an die Unternehmensanforderungen

Service-Levels werden in Kennzahlen ausgedrückt, welche durch Definition, Messmethode, Ersteller, Empfänger, Erstellungsfrequenz etc. detailliert beschrieben werden.

SIAs geben der IT die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens besser zu positionieren und eine messbare, transparente und vergleichbare Leistung – als Service – bereitzustellen. Durch die Ausgründung der IT in eine eigenständige Einheit sollte den IT-Anwendern in den Tochterfirmen der Alba-Gruppe frühzeitig die Angst genommen werden. Serviceverluste durch „Reduzierung der Kundennähe“ zu verlieren.

IT-Servicemanagement ist der Prozess, die Qualität und Quantität des IT-Service zielgerichtet, geschäftsprozessorientiert, benutzerfreundlich und kostenoptimiert zu planen, zu überwachen und zu steuern. Die Aufgabe des IT-Service-Managements ist die Unterstützung der Geschäftsziele durch den bestmöglichen Einsatz einer IT-Infrastruktur. Das Ziel ist, den Service messbar zu steigern und mittelbar auch die Unternehmenseffizienz zu optimieren.

Der Gesamtprozess wird in Teilaufgaben zerlegt, die sich beim Kunden zu kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen, aber auch bestimmten Unternehmensabteilungen und –funktionen zuordnen lassen. Es gibt übrigens ein interessantes Buch zum Thema: „Service Level Management in der IT – wie man erfolgskritische Leistungen definiert und steuert“ (Hrsg.) M. G. Bernhard, W. Lewandowski, H. Mann.