



FOKUS: IT-SERVICES

Kontrolliertes Outsourcing per SLA

Falsch verstandene Service Level führen zu Mehrkosten und Qualitätskompromissen. Je besser die interne Vorarbeit, desto reibungsloser klappt auch mit dem Partner.

→ VON KAI NOWAK

Wäre dies eine ideale Welt, würden IT-Dienstleister ihre Services proaktiv auf die Kundenanforderungen zuschneiden, stets auf einem hohen Niveau, flexibel und zu einem kontinuierlich sinkenden Preis. In einer idealen Welt wissen die Kunden ganz genau, welche Dienste sie wann in welchem Volumen und mit welcher Qualität benötigen werden. In einer idealen Welt kommt es weder während noch nach der Laufzeit zu Reibungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. In allen anderen Welten haben sich Service Level etabliert, die – zusammengefasst in einem Service Level Agreement (SLA) – alle zu erbringenden Leistungen eines Dienstes oder eines Prozesses bestimmen.

Solche Dienstgütevereinbarungen dienen beiden Partnern eines Service-Vertrags, denn sie bilden die Grundlage für Ansprüche und disziplinieren das Miteinander. Einerseits schützt das SLA den Provider vor überzogenen Forderungen

des Kunden, andererseits kann der Klient damit die Leistungserbringung des Providers kontrollieren und steuern. Die Ausformulierung des SLA im Vorfeld eines Abkommens ist daher ein wichtiges Erfolgskriterium, denn während der Laufzeit öffnen sich immer wieder Spielräume für Interpretationen und damit für eine Eskalation der Auseinandersetzung.

SLA VON DER STANGE FÜHREN IN DIE IRRE

Da jeder Klient andere Anforderungen stellt, gibt es keine Service Level von der Stange und folglich auch keine SLA-Textbausteine. Um perfekt zu passen, müssen sie auf das jeweilige Unternehmen und seinen Bedarf zugeschnitten werden. In der Beratungspraxis finden sich immer wieder Fälle, in denen der Klient – auch unter Zeitdruck – alle möglichen Service Levels des Providers übernommen, falsche Prioritäten gesetzt oder die qualitativen und quantitativen Hürden für den Dienstleister so niedrig gehalten hat, dass dieser locker darüber hinweg springt. Oft wurden Service Level definiert, die über Jahre eine Fülle von Kennzahlen bereitstel-

len. Eine Kontrolle der Reports findet jedoch nicht statt, weil schlicht zu viele Informationen übergeben werden. Und häufig fehlt eine genaue Beschreibung der Verantwortlichkeiten beim Kunden und dem Provider.

NACH DEM NUTZEN FRAGEN

Die entscheidende Frage für den Kunden sollte sein: Was will ich mit dem jeweiligen Service Level überhaupt erreichen? Service Level, die keinen echten Nutzen für die geschäftliche Seite haben, blähen lediglich den administrativen Aufwand auf. Somit ist es zwingend notwendig, sich im Vorfeld mit dem Business an einen Tisch zu setzen und zu bestimmen, welcher Bestandteil des Dienstes für die Anwender geschäftskritisch ist und wie sich ein Ausfall konkret auf die Arbeit auswirken würde. Wenige Services und Applikationen müssen auf die Sekunde genau erbracht werden, manchmal lohnt sich dafür nicht einmal der administrative Aufwand für ein SLA. Vertraut ein Kunde hier einzig auf den Provider und dessen Service Level, liefert er keine gute Arbeit ab: Er hat den Anforderungskatalog seitens der IT nicht im Griff.

Ein häufig verwendetes Beispiel für den Inhalt von Service Levels ist die Verfügbarkeit, etwa der Server. Natürlich ist das Kriterium zur Bewertung der Provider-Leistung wichtig. Allerdings reicht es nicht aus, sich ausschliesslich darauf zu konzentrieren. Entscheidend ist vielmehr die Klärung der Frage, was Verfügbarkeit überhaupt bedeutet. Wenn von 16 Prozessoren im Server nur noch einer arbeitet, sind der Rechner und die Anwendung darauf immer noch verfügbar. Der Anwender jedoch braucht wesentlich länger, um seine Daten in das System zu pflegen – und es interessiert ihn nicht, ob die Probleme beim Server, im Netzwerk oder in der Anwendung liegen. In diesem Fall wäre es empfehlenswert, die Transaktionszeit beim Nutzer des Dienstes in einem umfassenden Service Level – neudeutsch End-to-End – abzubilden und nicht allein den Status der Hardware. Damit würde der Service den Anforderungen der geschäftlichen Nutzer wesentlich weiter gerecht.

VERTRAGSSTRAFEN SINNVOLL EINSETZEN

Bei Konzernen mit voluminösen Outsourcing-Kontrakten können bis zu 40 Mitarbeiter permanent damit beschäftigt sein, den IT-Dienstleister zu steuern. Generell ist angeraten, nicht über das Ziel hinauszuschiessen: Im Kleinkrieg bis auf den letzten Rappen werden beide Seiten Federn lassen. Es kommt auf eine beständig auszutarierende Balance zwischen Detailtreue, Lesbarkeit und Flexibilität an.

Sollte der Dienstleister tatsächlich einmal oder mehrfach die Hürden reissen, kommen Pönale-Modelle ins Spiel. Konventionelstrafen für den Fall, dass die zugesagte Leistung nicht geliefert wurde, sind zwar verlockend, aber nicht automatisch empfehlenswert. Worin liegt für den Kunden der eigentliche Charme der Pönalen? In der Tat bilden sie ein gutes Druckmittel,

um den Dienstleister relativ unkompliziert für Fehler zu bestrafen und dem jeweiligen Service-Manager eine unangenehme Situation mit seinem Vorgesetzten zu verschaffen. Klar muss aber auch sein: Der Service Provider kalkuliert die potenziellen Pönalen und das Risiko in den Preis ein. Wenn der Dienstleister seine Arbeit dann vertragsgemäss leistet, hat er die Rücklage für die Strafen zusätzlich verdient. Der Kunde muss sich daher bei jedem Service Level individuell fragen, ob das Auslösen einer Pönale-Zahlung seinen potenziellen Schaden abdeckt. Davon ist jedoch in den seltensten Fällen auszugehen. So laufen Kunden Gefahr, mit Pönalen am Ziel vorbeizuschliessen und sich im Gegenzug eine grosse administrative Last aufzuerlegen.

AUSSTIEGSKLAUSELN

Spezielle Service Level für das Ende der Vertragslaufzeit schützen den Kunden, wenn er den Kontrakt nicht verlängern will; Ausstiegsklauseln bieten ein Sonderkündigungsrecht. Letzteres findet sich relativ häufig. Jedoch sind Service Level, mit denen der Übergang zu einem anderen Provider sichergestellt werden soll, noch die Ausnahme. Es ist vorteilhaft, wenn bereits bei Vertragsbeginn eine Regelung zur Mitwirkungspflicht des Dienstleisters für den Fall der Vertragsauflösung getroffen wird. Dort

ANZEIGE

muss zweifelsfrei geklärt werden, ob der Service-Provider aktiv am Übergang beteiligt ist und wer für die dadurch entstehenden Kosten aufkommen muss.

FAZIT: BALANCE HALTEN

Die treibenden Kräfte hinter den Service Levels sind folglich nicht nur Kontrolle und Strafe, sondern Aufwand und Nutzen. Es ist kontraproduktiv, jeden Monat 500 unwichtige Kennzahlen vom Dienstleister zu empfangen, die nicht mehr entsprechend kontrolliert und mit dem Provider besprochen werden können. Zwei bis drei knackige Kennzahlen, anhand derer die Service- und der Relationship-Manager miteinander reagieren können, reichen in der Regel pro Service aus. Idealerweise kann der Klient nach einer gewissen Vertragslaufzeit erkennen, welche Service Level er in Abstimmung mit dem Business etwa von Silber auf Bronze zurückstufen kann, um Geld zu sparen. Das funktioniert nur, wenn der Kunde den Provider über wenige, wichtige Ziele steuert. Aus eigenem Interesse sollte sich daher jeder Klient im Vorfeld intensiv Gedanken machen, wie sich die Zahlenflut, die der Provider auf Knopfdruck generieren kann, durch sinnvolle Services Levels und KPIs eindämmen lässt, die den geschäftlichen Teil des Unternehmens wirksam unterstützen. ←

Grundlagenwissen SLA

Service Level Agreement → SLAs werden teils als Allheilmittel für ausufernde IT-Kosten in den Himmel gelobt, teils als notwendiges Übel behandelt. Allgemein hat sich jedoch die Erkenntnis durchgesetzt, dass sie unabdingbar sind, um die IT stärker auf die Geschäftsanforderungen auszurichten. Sowohl die zu erbringenden Leistungen als auch die Qualität dieser Leistungen können mit ihrer Hilfe auf den Geschäftszweck des Kunden ausgerichtet und genau festgelegt werden.

Im **CIO-Channel** von Computerworld finden Sie ein umfassendes Kompendium zum Thema SLA:

→ www.cio-channel.ch, Suche: 1892344

Im CIO-Channel, einem gemeinsamen Angebot von Computerworld und WEKA, rufen Schweizer IT-Entscheider kompetentes Fachwissen, Arbeits- und Rechtshilfen, Musterverträge, und professionelle Vorlagen per Mausklick im Abonnement ab. **Infos & Schnupperabo:** www.cio-channel.ch