

---

# Service Levels – auf der Suche nach dem Optimum

# 2

*Erfahrung ist der Anfang aller Kunst und jedes Wissens.*  
Aristoteles (384 – 322 v. Chr.)

In diesem Kapitel wollen wir der Frage nachgehen, „wie viel“ Service Level sein muss, um einen weitestgehend störungsfreien Betrieb zu gewährleisten, ohne mit den hohen Ansprüchen den Aufwand für Service Management zu steigern und das Budget zu sprengen. Denn es ist nur folgerichtig, dass ein hoher Anspruch an die Service Level Agreements einen höheren Administrationsaufwand und damit auch einen höheren Preis nach sich zieht. Doch nicht nur das, wie die folgenden Beispiele gleich zeigen werden. Also stellt sich die Frage, wie man das Optimum für seine spezifische IT-Infrastruktur herausfinden kann.

---

## Praxisfall

Ein Unternehmen vereinbart mit einem Dienstleister im Rahmen eines Managed Service „exzellente“ SLA auf die Infrastruktur-Plattform, was Hardware, Netzwerk, Betriebssystem, Datenbanken, Storage und Backup umfasst. Dann wurde bei einer geschäftskritischen Applikation eine Änderung vorgenommen, die eine Störung des gesamten Geschäftsbetriebs auslöste. Da es sich um eine Software handelte, auf die zwar Support, aber kein SLA bezüglich Wiederherstellung vereinbart wurde, nutzten auch die „exzessiven“ SLA auf die Infrastruktur nichts.

Leider ist das kein Einzelfall. Oftmals wird der Managed Service zu eng gesehen und die Frage, welches Ziel eigentlich mit den SLA erreicht werden soll, nicht betrachtet. Wenn, wie in dem oben beschriebenen Fall, Infrastruktur losgelöst von

einer oder mehreren Applikation(en) betrachtet wird, mutieren SLA schnell zum Selbstzweck.

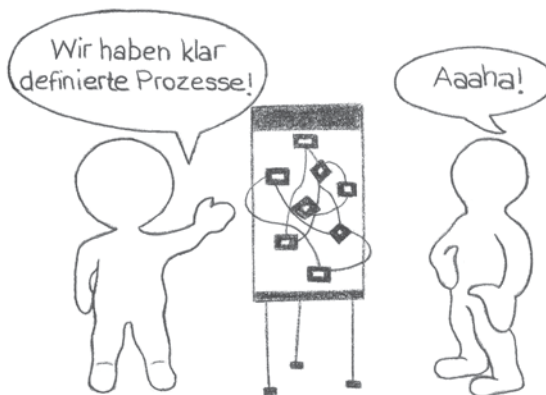
---

## Betriebsunterstützung oder Betrieb

Die erste Frage, die sich ein Unternehmen stellen sollte, ist die Frage nach den Zielen, die erreicht werden sollen. Soll Budget gespart werden, sollen Prozesse professionalisiert werden, sollen fehlendes Know-how und/oder fehlende Ressourcen eingekauft werden usw. Was also ist die Motivation?

Danach folgt die Frage nach dem Weg. Ist ein Managed Service die beste Möglichkeit, die Ziele zu erreichen? Oder tut es auch ein Service-Vertrag mit betriebsunterstützenden Leistungen?

Wir lernen immer wieder Unternehmen kennen, die mit der festen Absicht antreten, den IT-Betrieb in Form eines Managed Service in externe Hände zu geben. Doch schon nach ein paar wenigen Fragen stellen wir fest, dass das Unternehmen gar nicht „Managed-Service-ready“ ist. Was das heißt? Einfach ausgedrückt, das Unternehmen verfügt (noch) nicht über die nötige Organisation und die Prozesse, um einen Service oder gar mehrere Services mit allen Konsequenzen extern zu vergeben.



Abhilfe kann hier ein Service-Vertrag schaffen, der zunächst den „aktuellen Schmerz“ des Unternehmens lindert und gleichzeitig Unternehmen und Dienstleister die Möglichkeit einräumt, Organisation und Prozesse so zu gestalten, dass nach einer möglichst kurzen Transitionsphase der externe IT-Betrieb aufgenommen werden kann.

## Service-Strukturierung

Wenn wir eben auf die Problematik fehlender Prozesse hingewiesen haben, haben wir auch das Gegenteil kennengelernt. Gerade im Konzernumfeld gibt es seit Jahren gewachsene Prozesse, die so komplex geworden sind, dass die IT förmlich daran „erstickt“, d. h. eine Weiterentwicklung der Services erheblich erschwert wird.

Es gibt viele Möglichkeiten, herauszufinden, welches Service-Konzept auf ein Unternehmen oder eine Organisation passt. Berater bieten meist eine Ist-Analyse oder die Erarbeitung von Konzepten an. Für viele Unternehmen ist das in einer frühen Phase eine Überforderung, zumal sich teure Konzepte oft als billige Kopien von vergleichbaren Kundensituationen entpuppen und kaum auf die individuellen Besonderheiten eingehen.

Die besten Erfahrungen haben die Autoren mit einem Service-Strukturierungsworkshop machen können. Im Rahmen eines eintägigen Workshops werden Anforderungen und Ziele definiert und danach eine Empfehlung für das weitere Vorgehen ausgesprochen. Dabei stehen Themen im Mittelpunkt, wie Ziele, Zeitplan und Meilensteine, Service-Prozesse, KPI, SLA, OLA, Reporting, Transitionsplanung, Herstellung der SLA-Fähigkeit, Leistungsänderungsverfahren und Compliance.

Der Service-Strukturierungsworkshop ist der schnellste und günstigste Weg, sich Klarheit zum eigenen Stand und den weiteren Schritten zu verschaffen.

---

## SLA – Allheilmittel oder Beziehungskiller?

Viele Unternehmen schreiben den gewünschten Service aus. Die Ausschreibungen lesen sich dann oftmals wie ein Katalog von „Wünsch-Dir-was“. Da werden nicht nur jede Menge SLA definiert, sondern auch SLA für alles Mögliche. Einige davon erzeugen beim Leser dann Reaktionen von Schmunzeln bis Erschrecken. Gemeint sind SLA wie „Meeting-Qualität“ oder „Antrittszeit Service Manager vor Ort“, deren Sinn angezweifelt werden darf. Ganz davon abgesehen, dass diese einen Handlungsbedarf an ganz anderen Stellen im Unternehmen offenbaren.

Hier ist die Frage nach der Motivation zu stellen. Was soll mit den SLA erreicht werden? Welche SLA werden zwingend benötigt, um die Geschäftsprozesse störungsfrei zu unterstützen? Was sind dabei die Anteile des Dienstleisters und welche SLA bringen die interne IT des Unternehmens voran?

SLA basieren unter anderem auf Key Performance Indicators (KPI), die klar messbar sein müssen. Das ist leichter gesagt, als getan. Selbst Konzerne mit den entsprechenden Ressourcen können nicht immer alles messen, was tatsächlich gemessen werden müsste. Größtenteils sind die notwendigen Tools (noch) nicht

vorhanden. Doch jeder weiche Faktor erzeugt nur zeitraubende Diskussionen. Die Energie, die dort hinein fließt, sollte lieber in den KVP und Innovationsprozess fließen.

Aus unserer Sicht müssen SLA auf mehreren Ebenen definiert werden, die in der folgenden Übersicht nur angedeutet werden sollen:

Allgemein	Welche Ziele will der Auftraggeber mit den SLA erreichen? Was benötigen IT und Anwender?
Infrastruktur	Was soll und kann die Infrastruktur leisten?
	Welche SLA bedingen einander und müssen abgestimmt sein?
Rahmenbedingungen	Was ist für den Dienstleister aufgrund von Zugangs- oder Zugriffsbeschränkungen überhaupt machbar?
KPI	Wie sollen Reaktions-, Bearbeitungs- und Wiederherstellzeiten sein?
Verfügbarkeit	Wie wird die Service-Verfügbarkeit definiert?
Kosten	Kosten-Nutzenbetrachtung

Vor der Definition von SLA sollte eine Risikoanalyse stehen. So muss ein Service nicht 24×7 verfügbar sein, wenn die Anwender um 16:00 Uhr Feierabend machen. Hier muss auch Transparenz geschaffen werden, was Verfügbarkeit bedeutet. Auf Basis der Risikoanalyse und der Verhältnismäßigkeit sollte entschieden werden, welche KPI definiert werden und wie die SLA dahinter aussehen sollten.

### Praxisfall

Zur Frage, was ein Unternehmen benötigt, lassen sich immer mehrere Antworten finden.

Zum Beispiel ist ein Cluster eine gute Sache, weil dieser hohe Sicherheit bietet und nur geringen Betriebsaufwand erzeugt. Doch er ist teuer und der Anfangsinvest ist hoch.

Wird der Weg des Single Servers verfolgt, ist zwar kein hoher Invest erforderlich, doch es besteht ein höheres Risiko und entsprechende Betriebsressourcen sind vorzuhalten.

Oder eine andere Frage: Wird wirklich ein aktiver 24×7 Support benötigt oder reicht eventuell auch eine Rufbereitschaft? Die Definition der SLA sollte immer aus Sicht des Anwenders erfolgen. Der Anwender ist der Kunde der IT und der muss gehört werden. Nur er kann sagen, was gegeben sein muss, damit das Business läuft und welche Ausfallzeiten tolerierbar sind. Dabei muss die IT ständig

die technische Entwicklung im Blick haben, um darauf einen optimalen Service zu bauen, der die Balance zwischen Verfügbarkeit und Kosten schafft. Mit diesen Informationen und den Anforderungen des Anwenders muss die IT gemeinsam mit dem Anwender eine Kosten-Nutzen-Betrachtung anstellen. Diese ist dann die Basis für die SLA.

- ▶ Der Bedarf des Anwenders bestimmt die SLA-Definition.

Schließlich sollte bereits bei der Definition der SLA berücksichtigt werden, welchen Aufwand diese ihrerseits für das Monitoring der SLA, die Prozesse und Abstimmungen im Rahmen der Ticket-Bearbeitung, des Reportings und schließlich für die Pflege der sich schnell ändernden Dokumentationen nach sich ziehen. Wenn z. B. bei einem Service-SLA ein höherer Maßstab für die Reaktionszeit als die Wiederherstellzeit angelegt wird, müssen Sinn und Verhältnismäßigkeit hinterfragt werden, da sonst das Ticket zwar schnell eröffnet wird, die eigentliche Bearbeitung jedoch zu kurz kommt. Den Anwender interessiert doch nur, wie schnell sein Service wieder verfügbar ist.

Werden SLA falsch bewertet und angepackt, treibt das die Administration und damit die Transaktionskosten in die Höhe, das Service-Ziel jedoch wird verfehlt. Ein „Wünsch-dir-was-Katalog“ ist daher kontraproduktiv.

---

## Ausschreibungen

Wenn es um den Betrieb der IT geht, werden heute Ausschreibungen erstellt, die durchaus mehrere hundert Seiten umfassen. Die Bearbeitung beschäftigt ganze Teams über Wochen oder Monate – sowohl in der Bewertung, als auch in der Beantwortung und Verhandlung. Da kommt schnell eine größere Summe an Kosten zusammen, mit der Ungewissheit, den Auftrag zu erhalten. Doch die Kosten für die Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und die Bearbeitungskosten durch den Dienstleister sind nur die eine Seite.

Der Inhalt wird oft von externen Beratern erstellt, die zwar die Wünsche des Managements nach mehr Transparenz, Zahlen, Dashboards, SLA usw. erfüllen, aber von der real gelebten Praxis weit entfernt sind. Das Ergebnis lässt dann die Fachabteilung oftmals die Hände über dem Kopf zusammenschlagen. Da werden Forderungen an den Dienstleister aufgemacht, die schnell das doppelte Budget des vorangegangenen Betriebszeitraumes erfordern.

Dennoch müssen Managed-Service-Projekte nach einer gewissen Laufzeit immer wieder ausgeschrieben werden. Zum einen aus Gründen der Compliance, es

soll ja auf keinen Fall zu Verletzungen von Gesetzen, Richtlinien oder Kodizes kommen. Zum anderen, es könnte ja noch mehr gespart werden, z. B. mit einem neuen Dienstleister.

Beide Gründe, mit guter Absicht, gehen nicht selten schief. Im Falle der Kostenvormotivation wird im Rahmen der Ausschreibung erfahrungsgemäß mindestens ein Dienstleister auf den Plan gerufen, der den Auftrag unbedingt haben will – oft nur aus Prestige Gründen für die Referenzliste und wo die Kalkulation eine nachrangige Rolle spielt. Von der Qualität ganz abgesehen. Das schafft nicht nur Unruhe unter den Anbietern, sondern auch im ausschreibenden Unternehmen, weniger im Einkauf als in der Fachabteilung. Denn viele IT-Mitarbeiter verbinden ihren persönlichen Erfolg mit dem Erfolg des Dienstleisters und umgekehrt. Deshalb passiert es immer häufiger, dass, wenn es zu einem ungewollten Provider-Wechsel kommt, Leistungsträger im Unternehmen ihren Erfolg bzw. ihren guten Namen gefährdet sehen und sich eine neue Aufgabe suchen.

Compliance und Budget allein sind schlechte Berater. Es kann kein hohes technologisches Niveau, gepaart mit Prozess-Know-how, zum Niedrigpreis geben. Die versteckte Frage dahinter lautet doch eher: Wie eng schnüre ich das Korsett des Dienstleisters durch die Vorgabe eines klaren Rahmens einerseits und wie viel Luft gebe ich ihm zum Atmen andererseits, damit er den Service weiterentwickeln kann? Hier sind Macher gesucht, die dieses Dilemma auflösen können.

Das impliziert wiederum die Frage, wie ein Unternehmen unter derart komplexen Bedingungen den richtigen Partner findet. Unsere Antwort: Offener Dialog. Ausschreibungen auf Basis von Checklisten und Punktesystemen bringen vor allem eins – hohe Ausschreibungskosten. Nur in einem offenen Dialog und einem Verfahren, in dem sich ein Dienstleister von Anfang an einbringen kann/muss, wird ein Unternehmen fündig. Das funktioniert übrigens auch dort, wo scheinbar rigide Ausschreibungsrichtlinien keinen Dialog zulassen. Hier sei an das Verhandlungsverfahren im Öffentlichen Sektor erinnert.

Vor jeglicher Ausschreibung sollte daher großes Augenmerk auf die Erstellung des „passenden“ Service-Katalogs gelegt werden.

---

## **Service-Katalog**

ITIL beschreibt den Service-Katalog eher theoretisch. Wir wollen einige praktische Aspekte herausgreifen. Dabei spielt die Erstellung eines auf Nutzeffekte für den Anwender orientierten Service-Katalogs eine wichtige Rolle. Hier muss die Balance zwischen Aufwand und Nutzen, Ressourcen und Budget, vor allem aber müssen die Anforderungen der Anwender Berücksichtigung finden.

Ein zu erbringender Service hat ein SLA. Dabei werden KPI auf einzelne Elemente gelegt. Zusätzlich kann das SLA von anderen SLA abhängig sein.

---

**Praxisfall**

Der Service „Mail“ kann folgende KPI haben: Annahme der Störungsmeldung, Wiederherstellzeit, Dauer der Bearbeitung usw. Zusätzlich kann eine Abhängigkeit zur Verfügbarkeit des darunterliegenden Betriebssystems bestehen, auf dem ein anderer SLA liegt. Ein Ausfall des Service „Mail“ würde dann zwar das SLA „Betriebssystem“ nicht beeinflussen, doch umgekehrt kann das durchaus der Fall sein.

Abhängigkeiten verschiedener SLA müssen identifiziert und aufeinander abgestimmt werden. Sonst kann es im Service-Meeting schnell zu heißen Diskussionen kommen.

Der Sinn von SLA liegt in der Verpflichtung des Dienstleisters zu einer durchgängig hohen Leistungsqualität. Und wo bleibt die Leistungsqualität der internen IT gegenüber der Fachabteilung? Hier kommen die OLA (Operational Level Agreements) ins Spiel, die betriebsinterne Entsprechung der SLA. Diese sind jedoch in der Praxis eher selten anzutreffen und noch seltener mit Pönalen unterlegt. Häufig gibt es intern auch nur eine unklar definierte Erwartungshaltung, die zudem nicht verbindlich kommuniziert wurde.

---

**Praxisfall**

Aus der Fachabteilung kommt der Ruf nach Hochverfügbarkeit einer business-kritischen Applikation. Die IT weiß, dass Hochverfügbarkeit in der Regel Cluster bedeutet. Doch wenn die Fachabteilung von den hohen Kosten und dem Aufwand eines Clusters hört, schreckt sie nicht selten zurück. Die IT weiß auch, dass es längst kostengünstige Alternativen in Form von virtuellen Maschinen gibt. Diese sparen Hardware und Lizenzen, vor allem aber Aufwand, z. B. durch ein schnelles Restore mittels Snapshot im Störfall. Nach spätestens einer halben Stunde ist die Störung behoben.

Dieser Fall zeigt, dass IT-Design und Service-Design in direkter Abhängigkeit voneinander stehen, was in der Planung zu berücksichtigen ist. In solchen Fällen ist demzufolge die Motivation des Anwenders zu hinterfragen. In der Regel sind heute alle Pläne durch rigide Budgetvorgaben gedeckelt. Andererseits ist aber auch ein Minimalkonzept beim Service gerechtfertigt, allein schon, weil sich die Soft-

ware-Qualität mit den letzten Betriebssystem-Versionen deutlich erhöht hat und damit die Stabilität der Systeme.

Kurz gefasst, entsteht ein Service-Katalog in der Regel in folgenden Schritten:

- Service-Identifizierung
- Service-Spezifizierung
- Service-Konzipierung
- Service-Katalogisierung

Dabei beschreibt der Katalog nicht nur die einzelnen Services, sondern auch die Rahmenbedingungen, also wie diese eingekauft, erbracht und fakturiert werden.

Wenn Aristoteles von Erfahrung als „Anfang aller Kunst und jedes Wissens“ spricht, dann schließt er sowohl positive als auch negative Erfahrung ein. Durch eine frühe Service-Strukturierung lassen sich mit relativ wenig Aufwand Fehlentscheidungen und damit negative Erfahrungen vermeiden.

---

#### **Fazit**

- Definieren Sie, was Sie messen wollen und welchen Nutzen Sie daraus ziehen können.
- Klären Sie, was Sie mit welchen Werkzeugen und welchem Aufwand messen können.
- Schaffen Sie Transparenz, z. B. was bedeutet eine Verfügbarkeit von 99,5% monetär?
- Der Anwender (Service-Konsument) ist das Maß aller Dinge und damit kritischer Erfolgsfaktor.
- Unterscheiden Sie quantitative und qualitative Messungen.



<http://www.springer.com/978-3-658-12351-2>

Wie Managed-Service-Projekte gelingen

Eine Einführung

Walther, R.; Hoppe, H.J.

2016, XII, 45 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-12351-2