

# SLA oder «nicht alles technologisch Machbare ist ökonomisch sinnvoll»

Das Thema SLA wurde bereits ausgiebig erörtert. Aus aktuellem Anlass, der Unsicherheit an den Finanzmärkten, möchten wir die strategische Dimension von SLA-Vereinbarungen hervorheben und auf das «Rightsizing der Nachfrage» genauer eingehen.



Andreas Buff ist Leiter von IT-Infrastruktur & -Consulting der Business Solution Group.



Thorsten Linder ist Leiter des Bereiches Consulting.

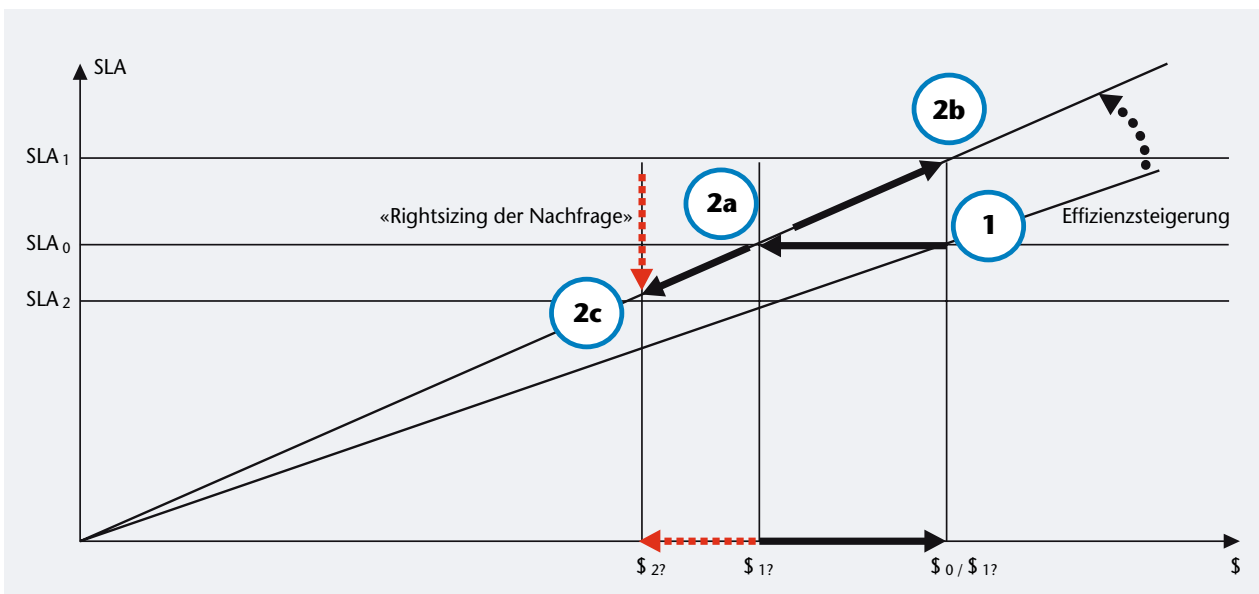
## In welchen Bereichen der Finanzbranche ist das Aufsetzen von Service Level Agreements (SLA) empfehlenswert oder gar zwingend?

Beim SLA handelt es sich klassischerweise

um eine Vereinbarung zwischen Leistungsempfänger und -erbringer über Menge, Qualität und Preis der zu erbringenden Leistung. Höchst empfehlenswert ist das Aufsetzen eines SLA dann, wenn

vom Leistungsempfänger eine hohe Service-Qualität gefordert wird, die erbrachte Leistung direkt zum Geschäftserfolg beiträgt oder ein vitales Interesse an deren Messung besteht. Beim SLA handelt es sich aber nicht um eine einmalige «Aktion», sondern um einen kontinuierlichen Prozess. Was wir beobachten ist, dass vielfach ein SLA formuliert und in den folgenden Finanzierungsrunden nur noch der Preis angepasst wird. In Zeiten stark schwankender Nachfrage – wie in der zurzeit herrschenden Finanzkrise – muss sich aber das Business schnell den veränderten Marktgegebenheiten anpassen können. Generelle Kostensenkungsprogramme können kurzfristig überlebenswichtig sein, führen langfristig aber zu Problemen in der vereinbarten Service-Qualität. Dies kann fatale Auswirkungen auf das Wachstum des Unternehmens haben oder erhebliche Ersatzinvestitionen nach sich ziehen. Am Modell des «Rightsizing der Nachfrage» soll die Funktionsweise des SLA-Prozesses in der Praxis erklärt werden.

Aufgabe der IT ist es, den vereinbarten Service Level (SL<sub>0</sub>) zum Preis (\$<sub>0</sub>) zu er-



bringen. Durch den Einsatz neuer Technologien und Prozessverbesserungen können Effizienzsteigerungen in der IT realisiert werden. In der Praxis scheinen die IT-Budgets aber zu «stagnieren» oder sogar zu steigen. Abgesehen von Missmanagement, zeigt die Analyse häufig, dass die durch die IT erarbeiteten Effizienzsteigerungen nicht durch tiefere Bereitstellungskosten an den Kunden weitergegeben werden (\$<sub>1</sub>). Sie werden vom Business entlang der steileren Effizienzkurve sofort durch erhöhte Nachfrage an Funktionalität und/oder Volumen wieder konsumiert (SL<sub>1</sub>). Damit ist oft der Vorwurf an die IT verbunden, nichts auf der Kostenseite getan zu haben, obschon das Business Personal und Kosten reduziert hat! Ein strukturierter SLA-Prozess hilft hier, Kosten transparent zu machen und darüber hinaus die geschäftsstrategischen Optionen aufzuzeigen:

- Effizienzsteigerungen realisieren (1 zu 2a) und dadurch sinkende IT-Kosten bei gleichem Service Level erreichen
- Bei gleichen Kosten die Services funktional und/oder mengenmässig erhöhen (1 zu 2b) – Skaleneffekte nutzen
- Service Levels anpassen (2c) und somit effektive Kosteneinsparungen realisieren bis hin zur Einstellung einzelner Services

Gerade in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs muss das «Rightsizing der Nachfrage» als valable Option geprüft werden. Wichtig ist dabei, diesen Prozess von der strategischen Geschäftsplanung aus zu führen. Abgeleitet aus der Geschäftsstrategie, dem Business Service Portfolio und den zugrundeliegenden Prozessen stellt die IT nun «IT-enabled Business Services» bereit: Die Verknüpfung von Geschäftsdienstleistung mit unmittelbar darunterliegendem IT-Service.

#### **Welche Vorteile ergeben sich daraus – a) für den Auftraggeber und b) für den Lieferanten?**

«You get what you paid for»: Für den Auftraggeber definieren SLA einen zugesicherten Grundstock an Qualität und objektiv messbaren Grössen als Basis für die Kostenverrechnung. Zudem machen SLA die Kosten planbar. Ferner werden Zuständigkeiten klar geregelt, existierende Mängel aufgezeigt und die Grundlage zur Vergleichbarkeit gelegt. SLA ermöglichen ausserdem eine effiziente Kommunikation der Steuergrössen zwischen Auftraggeber und Lieferanten und fördern damit ein besseres gegenseitiges Verständnis. Nur

wenn im SLA auch die Steuergrössen festgehalten sind, die zur Erhöhung resp. Reduktion des Preises in Abhängigkeit von Qualität und Menge führen, kann das Business sinnvolle Anpassungen an die fluktuierende Nachfrage effektiv umsetzen. In Verbindung mit einer höchstmöglichen Flexibilisierung der Kosten wird der SLA-Prozess zu einem wertvollen Instrument der strategischen Führung. Auch auf Seite der Leistungserbringer besteht ein vehementes Interesse, SLA aufzusetzen, um den Einsatz begrenzter finanzieller Mittel, Ressourcen und Kapazitäten an den Bedürfnissen des Business auszurichten. Zu beachten gilt auch, dass neue Services nicht nur als Projekt budgetiert und geplant werden sollten. Spätestens bei Projektbeginn müssen die finanziellen Auswirkungen dieser Vorhaben auf die Betriebskosten und die bestehenden SLA aufgezeigt und allenfalls neu vereinbart werden. Nur so können spätere «Kostenexplosionen» im Betrieb vermieden werden.

#### **Gibt es auch negative SLA-Aspekte?**

«Nur was messbar ist, kann gemessen werden», aber nicht alles kann SLA-konform messbar gemacht werden, wie z. B. die Freundlichkeit oder Höflichkeit. Diese subjektiv empfundene Zufriedenheit des Kunden ist jedoch ungemein wichtig. Weitere, oft zitierte «negative» SLA-Aspekte können der erhöhte Leistungsdruck beim Mitarbeiter durch Leistungsmessung oder auch die «Kunden-Lieferanten-» statt «Kollegen-Beziehung» sein.

Das Finanz- und Rechnungswesen muss den SLA-Prozess mittels geeigneter Kostenverrechnungs- und Incentive-Modellen unterstützen. Nur wenn die Kosteneinsparungen, die durch ein «Rightsizing der Nachfrage» erzielt werden, auch dem entsprechenden Business-Prozess gutgeschrieben werden, hat der Business-Verantwortliche ein Interesse daran, den Service Level anzupassen. Die Einführung von SLA ohne Verrechnungsmodell mündet unweigerlich in einer «Kostenexplosion», da nun der Service «bezahlt werden muss» und somit auch Anspruch auf die höchstmögliche Leistung besteht.

SLA heisst aber auch Mehraufwand für Management, Unterhalt und Reporting und birgt die Gefahr, dass die Kontrollmassnahmen zur Überwachung der SLA die erhofften Kostenersparnisse gleich wieder auffressen, was wenig nützt.

#### **Wie stellen Sie sicher, dass Sie ihren SLA-Vertragspartnern stets das geforderte Volumen an Ressourcen zuteilen können?**

Wie eingangs dargestellt, handelt es sich

um einen permanenten Prozess. Dabei wird periodisch die Leistung und Nachfrage gegenüber dem Plan abgeglichen sowie den neuen Anforderungen des Business angepasst. Durch intensiven Dialog und geplante Geschäftsentwicklung können Auswirkungen auf die Leistungserbringung antizipiert und Massnahmen eingeleitet werden. Der Service-Manager misst «den Puls des Kunden» und bespricht die Steuergrössen wie Kapazitätsauslastungs-, Monitoring- und weitere Kennzahlen. Mit einer Grösse von über 250 Mitarbeitenden verfügt die Business Solution Group über ausreichend qualifiziertes Personal, um rasch und kompetent auf Veränderungen des Kunden reagieren zu können.

#### **Ist es denkbar oder gar Praxis, dass Sie als Dienstleister bestimmte Services selbst auslagern?**

Ja, denn durch den Übergang vom «Ressourcen-Management» zum Vereinbaren von «Service Levels» ergibt sich – im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften sowie des vertraglich Vereinbarten – auch die Möglichkeit, Umfang und Qualität der Services durch Auslagerung zu erhöhen; dies zum Wohle des Kunden. Die vereinbarte Qualität vorausgesetzt muss es dem Serviceerbringer möglich sein, seine Fertigungstiefe laufend zu optimieren. Wir möchten unsere Kunden komplett und professionell bedienen und schliessen uns daher mit solchen professionellen «Spezialanbietern» zusammen. Dies erlaubt uns auch, neuartige und für den Kunden weiter optimierte Services anzubieten. Gleichzeitig stellen wir als Vertragspartner sicher, dass die Qualität stimmt und der Kunde nur einen Ansprechpartner hat – nämlich uns. Er darf keinesfalls in die Situation kommen, in der er im Fall von Problemen oder Störungen zum Spielball der beteiligten Service-Provider wird.

**business|solution|group**  
WE CREATE VALUE.

Business Solution Group  
Buckhauserstrasse 24  
8048 Zürich  
Tel. +41 (0)44 497 77 77  
info@bsgroup.ch  
www.bsgroup.ch