

# Service Level Management als Wettbewerbsvorteil

- 1. Was ist Service Level Management?**
- 2. Was ist die IT Infrastructure Library (ITIL)?**
- 3. Service Level Management nach ITIL**
- 4. Service Level Management als Wettbewerbsvorteil**
- 5. Empfehlungen für die Einführung des Service Level Managements**

## Was ist Service Level Management?

### Definition

mlc

Service Level Management (SLM) ist der Prozess, der den IT-Kunden **angemessene Service Levels zu akzeptablen Kosten** zur Verfügung stellt, so dass die **Geschäftsprozesse optimal unterstützt** werden.

Sichtbarer Ausdruck des Service Level Managements ist die Vereinbarung von SLAs.

Die Inhalte von Service Level Agreements drücken das Bedürfnis der IT-Kunden nach **Verfügbarkeit** und **Kapazität** aus.

## Was ist Service Level Management?

### Gründe für die Einführung des SLM

mlc

Die 6 elementaren Gründe:

- Kundenzufriedenheit
- Steuerung der Erwartungshaltung
- Zielgenaue Steuerung des Ressourcenbedarfs
- Interne Marketing-Offensive
- Kostenkontrolle
- Verteidigungsstrategie

Stellen Sie sich die IT-Organisation als ein Unternehmen vor. Die Produkte dieses Unternehmens sind Dienstleistungen, die es an seine Kunden ausliefert.

Im allgemeinen legt ein Unternehmen großen Wert auf die Darstellung der Vorteile seiner Produkte. Oftmals werden aber auch Verträge abgeschlossen, in denen auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit festgehalten sind.

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn es eine Qualitätskontrolle gibt, die sicherstellt, dass das ausgelieferte Produkt die spezifizierten Eigenschaften auch einhält.

Nur durch engen Kundenkontakt kann das Unternehmen den Grad der Kundenzufriedenheit feststellen und neue Service-Anforderungen identifizieren. Dies ermöglicht eine kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Services und die Entwicklung neuer Services.

- **Kundenzufriedenheit**  
 SLM unterstützt über ein methodisches Vorgehensmodell den Kontakt zwischen der IT-Organisation und den IT-Kunden.  
 Es trägt dazu bei, dass IT die tatsächlichen Service-Anforderungen seiner Kunden kennen lernt und dass auf der anderen Seite die Fachabteilung ihre Anforderungen an den IT-Dienstleister –vielleicht zum ersten Mal- klar und unmissverständlich formulieren kann.
- **Steuerung der Erwartungshaltung**  
 Durch die Vereinbarung und Dokumentation von SLAs gelingt es, die kontinuierlich und schleichend zunehmende Erwartungshaltung der Anwender an ihre IT-Organisation zu stoppen.
- **Zielgenaue Steuerung des Ressourcenbedarfs**  
 Die IT-Infrastruktur kann zielgerichtet an die im SLA vereinbarten Service Levels angepasst werden, so dass die kritischen Geschäftsprozesse zu akzeptablen Kosten optimal unterstützt werden können.
- **Kostenkontrolle**  
 Die Service-Kosten bilden bei Service Level-Verhandlungen ein wichtiges Regulativ zwischen dem vom IT-Kunden erwünschten und dem tatsächlich benötigten Grad der Serviceerbringung.  
 Darüber hinaus können zusätzliche Kosten plausibel erklärt und somit eher in Rechnung gestellt werden.
- **Interne Marketing-Offensive**  
 Bisher trat die IT-Organisation immer nur dann in das Bewusstsein der Fachabteilungen, wenn etwas schief ging. Daraus resultiert das häufig anzutreffende negative Image der IT-Organisation.  
 Mit Hilfe des SLM wird die Leistungsfähigkeit der IT-Services (d.h. die Einhaltung der Service Levels) durch kontinuierliche Messungen nachgewiesen. Die Nachweispflicht über die Einhaltung der vereinbarten Service Levels liegt bei der IT-Organisation!
- **Verteidigungsstrategie**  
 Das SLM bietet hervorragende Mechanismen zur Steuerung der Kundenzufriedenheit. Dies geschieht durch das Spezifizieren und Dokumentieren klarer Zielvereinbarungen. Dadurch werden Leistungsumfang und Kosten der ausgelieferten Service Levels quantifizierbar.  
 Die IT Services können somit leichter mit entsprechenden Services externer Dienstleistungsanbieter verglichen werden. Das Dienstleistungsniveau der IT-Organisation wird transparent, so dass ungeplantes Outsourcing vermieden werden kann. Statt dessen wird Outsourcing-Leistung gezielt in das Service-Modell integriert und somit die Leistungsfähigkeit der IT-Organisation gezielt verstärkt.

## Was ist Service Level Management?

### Management von Service Levels

mlc

Warum benötigen wir dazu einen Managementprozess?

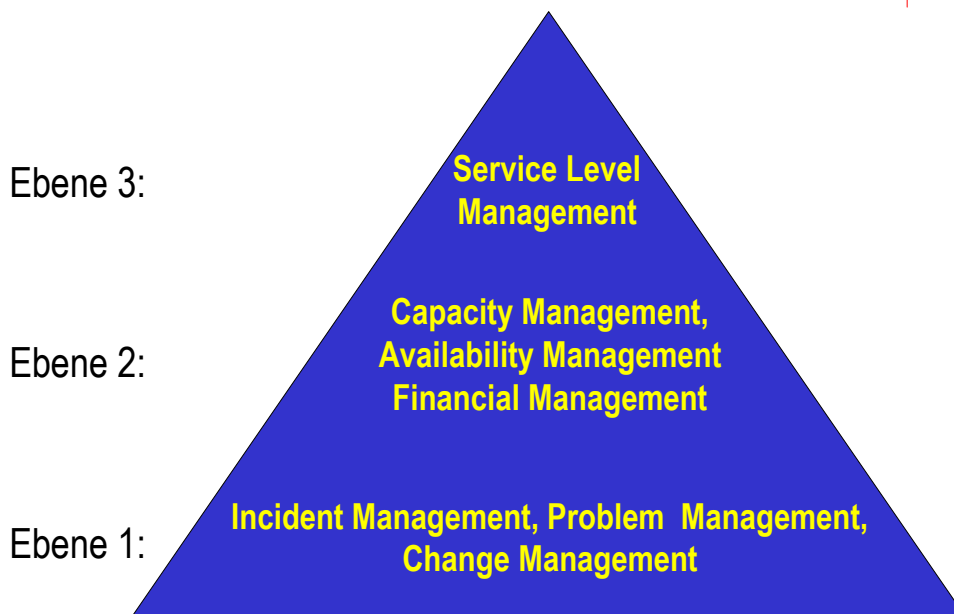
Können wir diese Dinge nicht einfach durch die Vereinbarung von SLAs erreichen?

- SLAs bilden noch keinen Service.
- SLM kann auch ohne SLAs betrieben werden, wenn die SLOs bekannt sind, die zur Erbringung der benötigten Service Levels eingehalten werden müssen.
- Der Prozess endet nicht mit der Einführung einer einzigen SLA. Es müssen mehrere SLAs vereinbart werden (für unterschiedliche Services bzw. Kundengruppen).
- Die vereinbarten SLAs müssen in regelmäßigen Abständen überprüft und an neue Anforderungen angepasst werden.
- Neue Services bzw. Service Levels müssen identifiziert und vereinbart werden.
- Bestehende SLAs werden kontinuierlich verbessert und verfeinert.  
Eine Grundregel besagt, dass nur vereinbart werden soll, was auch gemessen werden kann. Auch die Tools zum Messen der Service Levels wollen erst eingeführt und nach den Vorgaben des SLM konfiguriert sein. Erst wenn die benötigten Messdaten zur Verfügung stehen, können sie in SLAs vereinbart werden.  
Der Reifegrad des SLM und der vereinbarten SLAs nimmt kontinuierlich zu.
- Die Kundenkontakte müssen aktiv und kontinuierlich gepflegt werden. Das gilt ganz besonders für die Zeit **nach** der Vereinbarung von SLAs.  
Das SLM ist als Mittler zwischen der IT-Organisation und deren Kunden in hohem Maße ein „Kommunikationsprozess“.
- Management von Service Levels bedeutet die kontinuierliche Überwachung der Qualität der IT-Services mit dem Fokus, die Erreichung der Geschäftsziele des Unternehmens optimal zu unterstützen.

## Was ist Service Level Management?

### Die drei Ebenen des Service Level Management-Modells

mlc



© 2002 Markus Lindinger, mlc IT Consulting

Seite 7

Das SLM kann nicht für sich allein bestehen. Es benötigt:

- Verfügbarkeits- und Kapazitätsdaten
- Informationen über die Zufriedenheit der Anwender
- Service Level-orientierte Verbesserungen der IT-Infrastruktur
- Zugriff auf eine Instanz, die in der Lage ist, die Ursache für Service Level-Engpässe zu ermitteln und Lösungsvorschläge zu erarbeiten
- Eine Instanz, welche die Änderungen an der IT-Infrastruktur koordiniert und überwacht
- Verlässliche Informationen zu den Kosten der Service Levels

Diese Anforderungen werden durch andere IT-Prozesse erfüllt.

## Was ist ITIL?

### Die IT Infrastructure Library (ITIL)

mlc

- De-facto-Standard für das IT Service Management (ITSM)
- Public Domain Framework für ITSM
- Von der OGC (Office of Government Commerce) herausgegeben
- Wird zusammen mit Vertretern aus der Praxis (Anwendern, Hersteller und Berater) weiterentwickelt
- Stellt „Best Practice“-Framework für das IT Service Management dar

ITIL ist die Information Technology Infrastructure Library. ITIL wurde Ende der 80er Jahre als **Best Practices for IT** durch die britische Behörde CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) für die Regierung entwickelt.

Die etwa 40 Bücher sind heute Eigentum des OGC (Office of Government Commerce), werden aber seit 1995 von EXIN aktualisiert und veröffentlicht. EXIN ist eine niederländische Organisation, die außerhalb des angelsächsischen Raums für die Abnahme der offiziellen Zertifizierungsprüfungen zuständig ist.

Die OGC ist eine im April 2001 ins Leben gerufene Dachorganisation, der u.a. die CCTA unterstellt wurde.

#### **Wichtige Adressen:**

[www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)

[www.exin.nl](http://www.exin.nl)

[www.ital.co.uk](http://www.ital.co.uk)

offizielle ITIL-Website

[www.itsmf.com](http://www.itsmf.com)

IT Service Management Forum (User Group)

[www.itsmf.de](http://www.itsmf.de)

Deutsche User Group

[www.italbooks.com](http://www.italbooks.com)

ITIL Books Online

[www.exin.nl/italbookshop.com](http://www.exin.nl/italbookshop.com)

[www.pinkelephant.com](http://www.pinkelephant.com)

Kommerzielle Organisation in USA und UK.

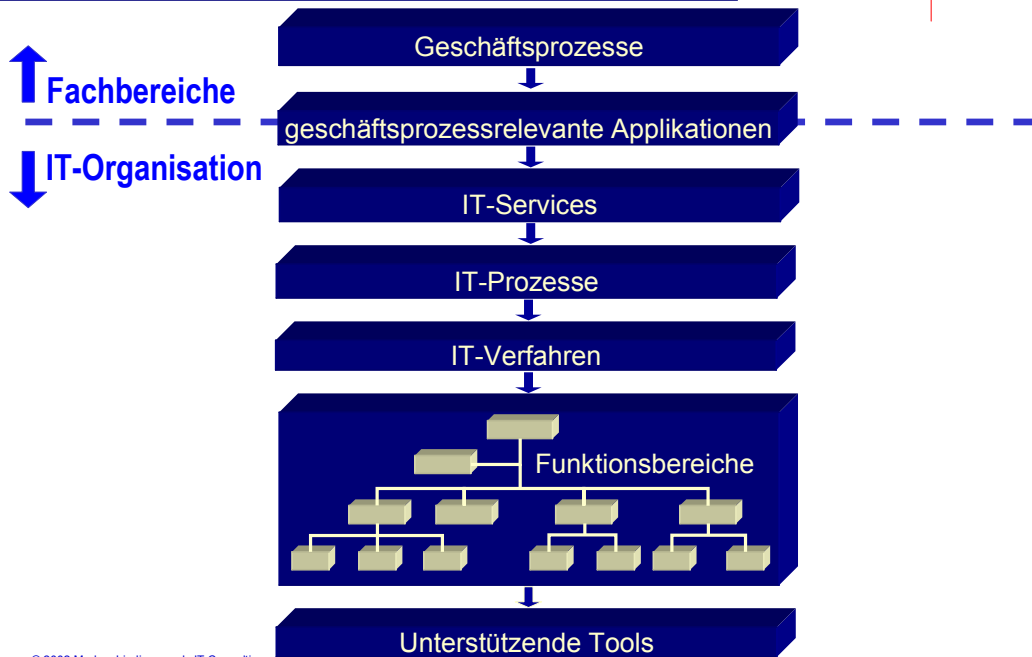
[www.tools2manage-it.com](http://www.tools2manage-it.com)

The ITIL Tooling Page

# Was ist ITIL?

## Prozesse in der IT-Organisation

mlc



Die Geschäftsprozesse des Unternehmens werden durch IT-Applikationen unterstützt. Diese Applikationen werden von den IT-Anwendern in den Fachabteilungen genutzt und bilden die sichtbare Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und der IT-Organisation.

Bereitstellung und Betrieb dieser Applikationen ist Aufgabe der IT-Services. Somit sind die geschäftsprozessrelevanten Applikationen selbst Bestandteil der IT-Services.

Die IT-Prozesse sind so gestaltet, dass sie die IT-Services optimal unterstützen. Sie bilden eine funktionsbereichübergreifende Schicht.

Die IT-Verfahren bilden diese übergreifende Prozessschicht auf die Aufbauorganisation ab, indem sie den IT-Prozessen Ressourcen aus der Aufbauorganisation zur Verfügung stellen.

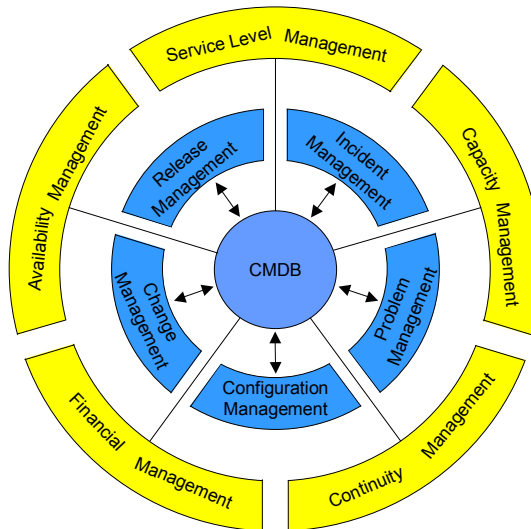
Die unterstützenden Tools der IT-Organisation müssen ihre Daten funktionsübergreifend vorhalten und den IT-Prozessen über Schnittstellen oder ein zentrales Repository zur Verfügung stellen.

Die optimale Gestaltung und Erbringung von IT-Dienstleistungen ist nur möglich, wenn wir den Schritt von einer produktorientierten zu einer prozessorientierten Informationsverarbeitung gehen.

# Was ist ITIL?

## Prozesse des Service Support und Service Delivery

mlc



© 2002 Markus Lindinger, mlc IT Consulting

Seite 10

ITIL Essentials umfasst 10 Prozesse. Die operationalen Prozesse werden als *Service Support-Prozesse* bezeichnet. Sie bilden den Basisbetrieb der IT-Organisation ab. Die *Service Delivery-Prozesse* stellen die planerischen Prozesse dar. Sie haben deshalb eher qualitätssichernden Charakter. Folgende Prozesse werden diesen beiden Kategorien zugeordnet:

### Service Support

- Incident Management (mit Service Desk als Funktion)
- Problem Management
- Change Management
- Configuration Management
- Release Management

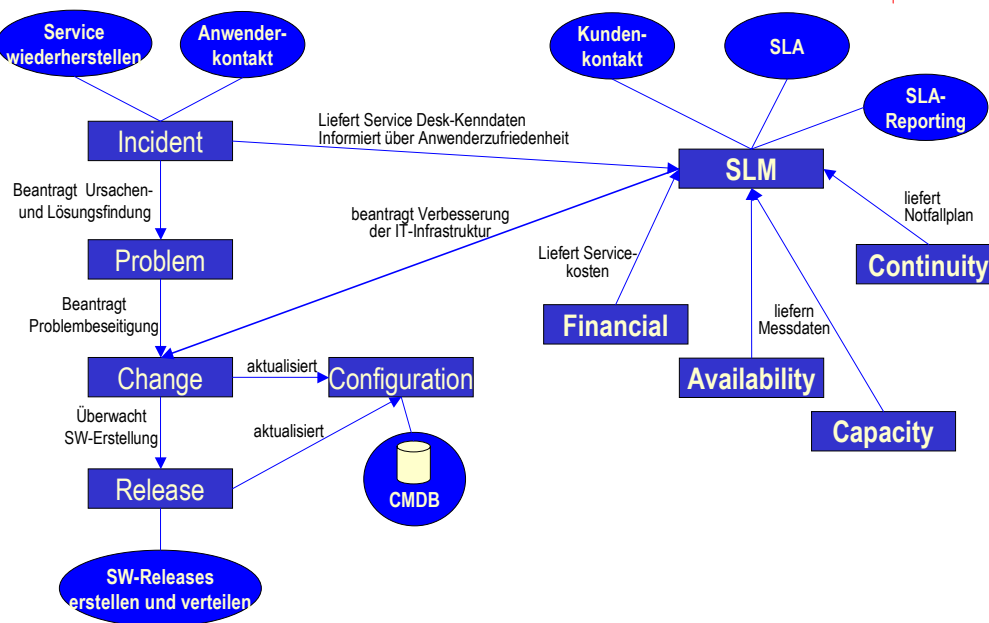
### Service Delivery

- Service Level Management
- Availability Management
- IT Service Continuity Management
- Capacity Management
- Financial Management

# Was ist ITIL?

## Service Level Management im ITIL-Prozessverbund

mlc



### ■ Incident Management

Aufgaben: Beeinträchtigten IT-Service schnellstmöglich wiederherstellen.  
„Single Point of Contact“ für alle IT-Anwender.

### ■ Problem Management

Aufgaben: Grundlegende Ursachenforschung.  
Erarbeitung eines technischen Lösungsvorschlages für das Problem.

### ■ Change Management

Aufgabe: Kontrollierte Durchführung von Änderungen an der IT-Infrastruktur.

### ■ Release Management

Aufgaben: Planen und einführen neuer Software-Releases.  
Durchführen automatisierter Softwareverteilungen.

### ■ Configuration Management

Aufgaben: Führen aller relevanten Informationen über die IT-Infrastruktur.  
Bereitstellen der jeweils benötigten Informationen an alle IT-Prozesse.

### ■ Service Level Management

Aufgaben: Planen, verhandeln, vereinbaren und überwachen von SLAs.  
Pflegen der Kundenkontakte.

### ■ Financial Management

Aufgaben: IT-Budgetierung, IT-Kostenrechnung, IT-Leistungsverrechnung

### ■ Availability Management

Aufgaben: Bereitstellung der erforderlichen Service-Verfügbarkeit. Reporting.

### ■ Capacity Management

Aufgaben: Zeitgerechte und kostengünstige Bereitstellung der benötigten Kapazität.  
Reporting.

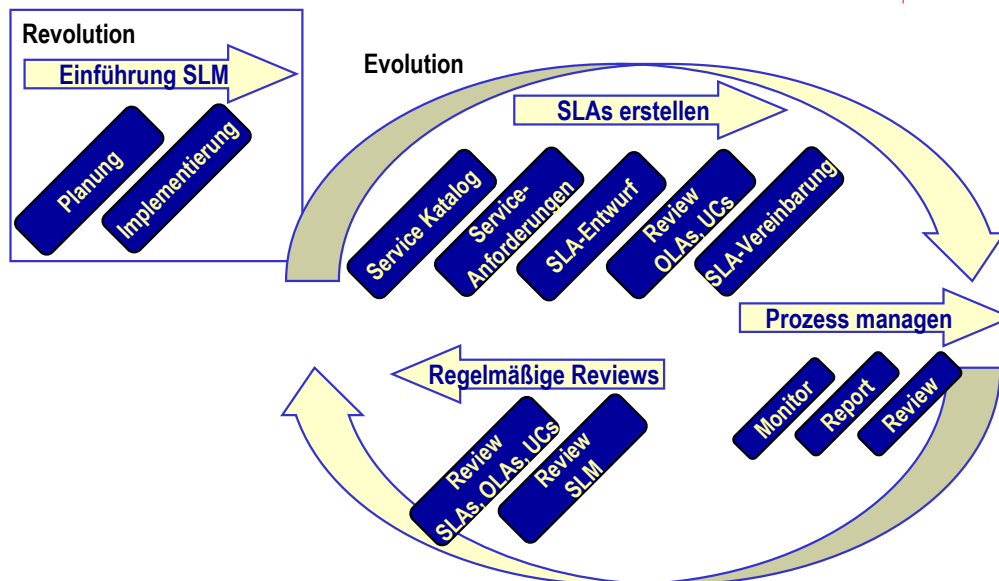
### ■ Continuity Management

Aufgabe: Planen, erstellen und pflegen von Eventualfallkonzepten

# Service Level Management nach ITIL

## Der Lifecycle des Service Level Managements

mlc



© 2002 Markus Lindinger, mlc IT Consulting

Seite 12

### Einführung SLM:

- Festlegung des SLM-Teams
- Definition eines Mission Statements
- Definition von Ziel und Umfang des Prozesses
- Kampagne zur Bewusstseinsbildung innerhalb der Organisation
- Definition von Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten
- Quantifizierung von Ressourcen, Finanzausstattung, Qualitätskriterien
- Identifizierung der Risiken
- Unterstützende Tools identifizieren

### Erstellung der SLAs:

Zunächst wird ein Service-Katalog erstellt, der den Leistungsumfang der IT-Organisation spezifiziert. Es werden die Service Requirements der Kunden erhoben und mit diesen vereinbart. Diese Service-Anforderungen dienen als Grundlage zur Entwicklung eines ersten SLA-Entwurfs der als Basisdokument für die jetzt beginnenden SLA-Verhandlungen dient. Die Operational Level Agreements (OLA) und die Verträge mit externen Lieferanten (Underpinning Contracts - UC) müssen ggf. an die vereinbarten Service Levels angepasst werden.

### Prozess managen:

Die Qualität der IT Services wird mit den unterstützenden Tools überwacht und über Service Level-Berichte ausgewertet.

### Regelmäßige Reviews der SLAs:

Die SLAs werden regelmäßig (z. B. alle 2 Jahre) überarbeitet und neu vereinbart.

- Bereitstellung unternehmensspezifischer Services gemäß den Anforderungen der Geschäftsprozesse
- Zielgerichtete Ausrichtung der IT-Infrastruktur an den vereinbarten Service Levels
- Optimierung der Service Level Agreements für unterschiedliche Kundengruppen
- Optimierung der Abläufe innerhalb der IT-Organisation durch den Einsatz von „Best Practice“-Prozessen nach ITIL
- Der daraus resultierende Wirkungsgrad kann von externen Dienstleistern nicht erreicht werden

- **Bereitstellung unternehmensspezifischer IT-Services gemäß den Anforderungen der Geschäftsprozesse:**  
Jedes Unternehmen stellt individuelle Anforderungen an die IT-Services. Eine dementsprechend ausgerichtete IT-Organisation hat einen Wettbewerbsvorteil gegenüber externen Anbietern.
- **Zielgerichtete Ausrichtung der IT-Infrastruktur an den vereinbarten Service Levels:**  
Wichtige Geschäftsprozesse werden mit größerem Ressourceneinsatz unterstützt als unwichtige. Daraus resultieren individuell angepasste Kosten-Nutzen-Relationen.
- **Optimierung der Service Level Agreements für unterschiedliche Kundengruppen:**  
Jede Kundengruppe benötigt eine Teilmenge aller angebotenen Services und diese mit individuellen Service Levels. Die Optimierung der Service-Erbringung ist somit abhängig von den Kundenanforderungen und deshalb relativ.
- **Optimierung der Abläufe innerhalb der IT-Organisation durch den Einsatz von „Best Practice“-Prozessen nach ITIL:**  
SLM kann seine Aufgaben allein nicht erbringen. Es ist von dem Zusammenspiel weiterer IT-Prozesse abhängig. Die Abläufe innerhalb der IT-Organisation können durch ITIL wirkungsvoll optimiert werden.
- **Der daraus resultierende Wirkungsgrad kann von externen Dienstleistern nicht erreicht werden:**  
Externe Dienstleister können aber aufgrund anderer Mengengerüste bestimmte Services kostengünstiger anbieten. Bei einem akzeptablen Kosten-Nutzen-Verhältnis wird die IT-Organisation solche Dienstleistungen aber gezielt fremd beziehen.

## Empfehlungen zur Einführung des SLM

### Einführung des Prozesses

---



mlc

- Führen Sie den Prozess in Form eines Projektes ein
- Menschen widersetzen sich Veränderungen
  - Weisen Sie die Vorteile eindeutig nach
  - Definieren Sie Ziele
  - Sichern Sie sich die Unterstützung der Key Player
  - Überwachen Sie den Projektfortschritt mit Meilensteinen
  - Stellen Sie Personalressourcen für die Übergangszeit zur Verfügung

## Empfehlungen zur Einführung des SLM

### Initiale Einführung von SLAs

mlc

**Suchen Sie Ihren optimalen Pilotkunden nach dem Gesichtspunkt des größten Nutzens für Sie selbst aus.**

Beispiele:

- Der geschäftskritischste Bereich des Unternehmens
- Der Bereich mit dem größten Verbesserungsbedarf
- Die schwierigste Kundengruppe im Unternehmen
- Die politisch wichtigste Gruppe
- Bereiche mit hoher bzw. geringer Sichtbarkeit

- Der geschäftskritischste Bereich des Unternehmens  
Wenn es gelingt, diese Gruppe zufrieden zu stellen, dann ist die Akzeptanz des Service Level Management-Prozesses gesichert
- Der Bereich mit dem größten Verbesserungsbedarf  
Hier erreichen Sie durch technische Innovation schnelle und spürbare Verbesserungen vereinbaren. Quick Wins bereits während der Projektlaufzeit sind Ihre beste Werbung.
- Die schwierigste Kundengruppe im Unternehmen  
Gelingt es Ihnen, die Gruppe mit den höchsten Anforderungen (was nicht unbedingt die geschäftskritischsten sein müssen) hinter sich zu bringen oder die Gruppe, die Ihre IT-Standards am stärksten missachtet, dann haben Sie Ihre größten Widersacher ausgeschaltet.
- Die politisch wichtigste Gruppe  
Diese Gruppe hat die Macht, Ihre Initiative gegenüber Ihren Widersachern durchzusetzen oder zum Scheitern zu bringen
- Bereiche mit hoher bzw. geringer Sichtbarkeit  
Sind Sie von Ihrem Erfolg überzeugt, so wählen Sie eine möglichst gut sichtbare Kundengruppe.  
Sind Ihre Erfahrungen noch nicht ausreichend oder erwarten Sie Schwierigkeiten, so fangen Sie lieber mit dem Trainingscenter oder dem Werksschutz an.

## Empfehlungen zur Einführung des SLM

### Initiale Einführungen von SLAs

mlc

- Führen Sie SLAs immer nur für **eine** Kundengruppe zur Zeit ein
- Beteiligen Sie Ihre Kunden am Entwicklungsprozess
- Vereinbaren Sie nur, was Sie auch einhalten **und** messen können
- Halten Sie die ersten SLAs einfach
- Entwickeln Sie bestehende SLAs weiter

#### Leitsätze:

- „Was Du nicht beeinflussen kannst, sollst Du nicht messen“
- „Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht managen“
- „Was Du nicht managen kannst, sollst Du nicht vereinbaren“