



> VERTRAGSGESTALTUNG FÜR IT-DIENSTLEISTUNGEN

Geschäftsprozessorientierte Service Level Agreements

IMPRESSUM

Herausgeber Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)
 Invalidenstraße 91, 10115 Berlin
 Fon +49 30 58580-0, Fax +49 30 58580-100
 www.vku.de, info@vku.de

Produktion VKU Verlag GmbH, Berlin/München
 Invalidenstraße 91, 10115 Berlin
 Fon +49 30 58580-850, Fax +49 30 58580-6850
 www.vku-verlag.de, info@vku-verlag.de

Bildnachweis: www.unsplash.com

Dank gebührt allen
 Beteiligten und
 Mitwirkenden

Kurth, Sascha	Items GmbH
Oehme, Pedro	DREWAG Netz GmbH
Schmidt, Michael	Stadtwerke Garbsen GmbH
Schmitt, Martin	Stadtwerke Hanau GmbH
Tauber, Mirko	Endica GmbH
Urban, Thorsten	Städtische Werke Magdeburg GmbH & Co. KG
Zahorszki, Steffen	Dessauer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH
Gent, Heike	VKU
Sommer, Benjamin	VKU
Stock, Rainer	VKU

INHALT

Vorwort	4
Einleitung / Management Summary	5
01 Vertragsgestaltung	6
1.1 Allgemeine Anforderungen an Serviceverträge	6
1.2 Vertragshierarchie und Vertragsstruktur	7
1.3 Service Level Agreements	8
02 Geschäftsprozesse und SLAs	12
2.1 Theorie geschäftsprozessorientierter SLAs	13
2.2 Beispielhafte Umsetzung geschäftsprozessorientierter SLAs	15
2.2.1 Prozessmodell	15
2.2.2 Servicemodell	16
2.2.3 Qualitätsmodell	17
03 Leistungsscheine und Serviceportfolio	18
3.1 Einheitlichkeit der Leistungsstrukturen	18
3.2 Leistungsmerkmale und deren Abbildung am Fallbeispiel „meter-2-bill“	20
04 Prozessintegration und unterstützende Prozesse in der IT	21
4.1 Integration von Service Levels im Tagesgeschäft des Kunden	21
4.2 Integration von Service Levels beim IT-Dienstleister	22
05 Kommunikation im Kontext von Service Vereinbarungen	23
5.1 Kommunikation im Normalfall	23
5.2 Kommunikation im Störfall	26
5.3 Kommunikation im Ausnahmefall	26
Glossar	29
Englische Begriffe	29
Tabellenverzeichnis	29
Abbildungsverzeichnis	30



Wir befinden uns in einer Zeit des technologischen Wandels, der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung nahezu aller Geschäfts- und Produktionsprozesse. In dieser von Geschwindigkeit, kontinuierlichen Veränderungen und der damit einhergehenden wachsenden Komplexität geprägten Zeit sehen sich die VKU-Mitgliedsunternehmen mit neuen Fragen in Bezug auf die Beherrschbarkeit der Informationstechnologie konfrontiert.

IT-Strukturen müssen heute aufgrund immer neuer Aufgaben zunehmend leistungsfähig sein und gleichzeitig flexibel auf Änderungen reagieren können. Für die Unternehmen stellt sich somit die Frage, wie sie diesen Anforderungen gerecht werden können. Viele Firmen begegnen den Herausforderungen durch Auslagerung einzelner Anwendungen oder auch ganzer IT-Systeme zu externen Dienstleistern. Wenn die Aufgaben unternehmensintern bewältigt werden sollen, müssen die eigenen Fähigkeiten ausgebaut werden – die Unternehmens-IT muss sich professionalisieren und sich als interner Dienstleister verstehen.

Vor diesem Hintergrund wachsen die Anforderungen an qualitativ hohe, eindeutig formulierte und gut aufeinander abgestimmte Servicebeziehungen zwischen (internem) IT-Dienstleister und Auftraggeber. Um derartige wiederkehrende und kontinuierliche Dienstleistungen in einer IT-Servicebeziehung möglichst erfolgreich und vertrauensvoll gestalten zu können, bedarf es eines sorgfältig vorrausschauend und umfassend geplanten Servicevertrages. Service Level Agreements, als integraler Bestandteil solcher Serviceverträge, gewährleisten ein gemeinsames Verständnis über Dienstleistung und Dienstgüte. Sie bilden somit eine entscheidende Größe innerhalb eines Servicevertrages in Bezug auf die Qualität einer Leistung.

Die vorliegende Broschüre soll Energieversorgungsunternehmen einen Überblick und Orientierung bei der Vertragsgestaltung geben. Sie zeigt anhand von Beispielen pragmatische Ansätze für das Thema Service Qualität aus der Perspektive des tatsächlichen geschäftlichen Bedarfs. Der Leser soll damit ein Grundwissen zur Gestaltung von geschäftsprozessorientierten Service Level Agreements bekommen.

Michael Ebling,
Präsident
Verband kommunaler Unternehmen

Katherina Reiche,
Hauptgeschäftsführerin
Verband kommunaler Unternehmen

EINLEITUNG / MANAGEMENT SUMMARY

Die Digitalisierung zieht sich durch alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. Auch bei den kommunalen Unternehmen sind Geschäftsprozesse durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) geprägt. Damit einher geht eine zunehmende Abhängigkeit der Unternehmen von der IKT und damit häufig von der internen IT-Abteilung und auch von externen Dienstleistern. Die Informationstechnologie (IT) hat sich vom Hilfsmittel, verwendet vorrangig für Buchhaltung, Auftragsabwicklung oder Bürokommunikation, zu einem heutzutage bestimmenden Wertschöpfungsfaktor entwickelt, ohne den viele Geschäftsprozesse nicht mehr bewältigt werden können. Speziell in der Energiewirtschaft haben die Komplexität und der Umfang des Datenaustausches, insbesondere durch die Vielzahl regulierter Prozesse und zunehmend regulierter Marktkommunikation zwischen den Marktpartnern, drastisch zugenommen. Durch neue Erfordernisse an die Flexibilität der Stromerzeugung und des Stromverbrauchs, wird diese Kommunikation zukünftig noch weiter zunehmen.

Das Unternehmen muss bei allen für seine Geschäftsprozesse notwendigen Diensten jeweils die Entscheidung treffen, ob es die entsprechenden Prozesse im eigenen Unternehmen oder durch einen Dienstleister erbringen lassen will. Als Zwischenstufen gibt es unterschiedliche Kooperationsmodelle, beginnend beim partiellen Outsourcing im reinen, zentralen Plattformbetrieb bis hin zum vollständig ausgelagerten IT-Infrastrukturbetrieb. Je nach gewählter Struktur bedienen sich die meisten Unternehmen eines oder mehrerer Dienstleister, da sie einzelne Leistungen nicht selbst erbringen können oder wollen. Damit einhergehend müssen entsprechende Dienstleistungsverträge zwischen dem Unternehmen und dem Dienstleister abgeschlossen werden. Auch bei interner Leistungserbringung durch einen IT-Bereich entstehen Leistungsbeziehungen, die zwar nicht vertraglich verankert werden müssen, zur Vermeidung von Missverständnissen und Fehlplanungen aber in einer geeigneten Form festgehalten werden sollten.

Leistungsscheine oder Service-Level-Agreements, im Folgenden kurz SLAs, bestimmen Umfang und Qualität (Level) einer Leistung (Service), die von einem Dienstleister an einen Auftraggeber erbracht wird. Zusätzlich einigen sich Unternehmen und

Dienstleister darauf, wie bei Nichteinhaltung oder Nichterfüllung der gewünschten Qualität vorgegangen wird. SLAs eignen sich also dafür, Dienstleistungsbeziehungen in der Informationstechnik zu regeln. Dabei kann es sich um In-house-Services handeln oder auch um externe Dienstleistungen, die das Unternehmen bei einem IT-Serviceanbieter einkauft. Im Folgenden wird diejenige Firma (oder interne Einheit), die Leistungen nachfragt, als Auftraggeber oder Kunde, und diejenige, die den Service zur Verfügung stellt, als Dienstleister oder Auftragnehmer bezeichnet.

Über SLAs hat der Auftraggeber die Möglichkeit, individuelle Vereinbarungen mit einem Dienstleister zu treffen. Dadurch eröffnet sich ihm die Möglichkeit, eine den jeweiligen Anforderungen entsprechende Servicequalität einzufordern, diese auf Einhaltung zu überprüfen und gegebenenfalls bei Nichteinhaltung entschädigt zu werden.

Service Level Agreements sollten möglichst stetig überprüft und den betrieblichen Bedürfnissen angepasst werden. Hierfür sind durchgängige Messsysteme in der Informationstechnologie zu verankern. So können zwei Dinge gleichzeitig gelöst werden: Zum einen kann eine Überversorgung dort, wo etwas weniger Verfügbarkeit oder eine etwas längere Reaktionszeit tolerierbar sind vermieden werden, und zum anderen spornen sie dort an, wo es auf eine hohe Qualität ankommt.

In der Broschüre wird die Überlegung ausgeführt, die SLAs von den Geschäftsprozessen ausgehend zu gestalten. Folgt man dieser Überlegung, so bietet sich für Leistungsnehmer an, gleich den nächsten Schritt hin zu einem IT-gestützten Geschäftsprozess-Monitoring in Angriff zu nehmen. Damit kann nicht nur eine Lieferanten- und Kundenbeziehung gezielt mittels konkreter SLAs gestaltet, sondern auch das Managementsystem (Prozess-Monitoring, Prozess-Kontrolle, Terminkontrolle, Ergebniskontrolle) des Kunden maßgeblich unterstützt werden.

Aktuell sind viele IT-Dienstleistungsverträge vorrangig auf IT-Plattformen wie Hardware und weniger auf Geschäftsprozesse ausgelegt. Gerade in der heutigen Zeit, vor dem Hintergrund der zunehmenden Wertschöpfungsrelevanz von IT-Lösungen und virtualisierter IT-Infrastruktur, sollte hier ein Umdenken erfolgen.

01 VERTRAGSGESTALTUNG

Viele Unternehmen müssen regelmäßig Serviceverträge mit IT-Service-Providern verhandeln und abschließen. Erfahrungsgemäß werden Vorgehen und Inhalt bei einer solchen Vertragsgestaltung häufig jeweils für den Einzelfall neu abgestimmt.

Grundsätzlich existieren derzeit keine adäquaten Standards und auch die Verwendung von Best-Practices wie der IT Infrastructure Library (ITIL) bietet aufgrund der hohen „Flughöhe“ keinen nennenswerten Mehrwert für die konkrete Ausgestaltung von Vertragsstrukturen. Die Erstellung von Serviceverträgen basiert daher häufig auf eigenen Erfahrungen oder auf Empfehlungen von Beratungshäusern.

Dies wiederum führt dazu, dass am Markt eine große Vielfalt an Verträgen, Vertragsstrukturen und Service-Level-Vereinbarungen existiert. Ziel solcher Vereinbarungen sollte immer sein, eine Leistungsbeziehung so zu beschreiben, dass die Vertragsparteien sich als Geschäftspartner in der beabsichtigten Zusammenarbeit einig sind. Dabei ist es wichtig, von Beginn an einige häufig vorkommende Probleme bei der Gestaltung und Verhandlung von Service-Verträgen zu vermeiden. Im Folgenden werden allgemeine Anforderungen an Serviceverträge und die Vertragshierarchie erläutert (vgl. zu diesem Kapitel: Kurth, Sascha / Dr. Haselmann, Till: Optimale Vertragsgestaltung von Serviceverträgen beim IT-Outsourcing, in itSMF-Journal, Heft 27 – März 2014).

1.1 Allgemeine Anforderungen an Serviceverträge

Die nachfolgenden allgemeinen Anforderungen sind als Hilfestellungen zu verstehen, die in Balance zueinander und in Abwägung der

individuellen Vertragssituation berücksichtigt werden sollten. Dabei ist es wichtig, dass der Hauptzweck aller formalen Anstrengungen – eine langfristige und vertrauensvolle Servicebeziehung – bei der Vertragsgestaltung nicht zu sehr in den Hintergrund rücken darf.

Es ist von entscheidender Bedeutung, die Serviceverträge und zugehörige Service Levels so zu gestalten, dass diese Verträge im täglichen Kerngeschäft eines Energieversorgungsunternehmens wirksam verankert werden können. Maßgeblich ist nicht der Vertrag selbst, sondern dass alle betroffenen Mitarbeiter sich auf die Services und auf die definierte Qualität verlassen und die vereinbarten Services vertragskonform und zweckbestimmt nutzen können. Ansonsten verarmen derartige Verträge zu einer rein formalen Rückversicherung im Streitfall ohne Wirkung im Tagesgeschäft – genau das soll vermieden werden.

Fünf grundsätzliche Anforderungen sollten die Verträge erfüllen:

1. Verwendbarkeit

Die Verträge müssen verwendbar sein. Das bedeutet, dass sie einerseits juristisch einwandfrei und eindeutig formuliert sein und andererseits aber auch für Nicht-Juristen verständlich bleiben müssen. Die Verträge sollten möglichst kurz und prägnant sein, damit benötigte Informationen schnell gefunden werden können. Unnötig lange Dokumente verursachen unnötigen Verwaltungsaufwand bei der Erstellung und Pflege und belasten Mitarbeiter über Gebühr, die darin nach relevanten Informationen für den Betrieb suchen. Eine operative Verankerung solcher

Vereinbarungen im Tagesgeschäft ist dann oft schwierig. Ein Ansatz, um die Verträge nicht unnötig lang werden zu lassen, ist es, Begriffe nicht für jedes Dokument einzeln zu definieren, sondern, wo es geht, die Definition in den Rahmendokumenten anzulegen. Auch die juristische Seite sollte nicht zurückgestellt werden, da beim Bezug von IT-Services teilweise erhebliche juristische Fragestellungen aufkommen.

2. Korrespondenz von Servicevertrag und Servicekatalog

Services aus einem Servicekatalog (oder zumindest einer Sammlung von Standardbeschreibungen) des IT-Dienstleisters sollten sich möglichst unverändert im Servicevertrag wiederfinden. Dies erleichtert die Erstellung der Verträge und reduziert die Arbeit, die sonst durch die Berücksichtigung von Sonderfällen im Tagesgeschäft entstehen könnte. Ein markantes Negativbeispiel ist der Begriff „Servicezeit“, der sowohl von IT-Service-Providern als auch von der internen IT gern auf verschiedene, teilweise gegensätzliche Weise definiert wird. So wird der Begriff einerseits für die Bezeichnung der Zeit, in der der Service-Desk verfügbar ist, oder für die Zeit, in der lediglich der Service (und gerade kein Support) verfügbar ist, genutzt. Auch die gesamte Zeit, in der die Verfügbarkeit eines Service garantiert wird, wird mitunter als Servicezeit bezeichnet. Entsprechend problematisch sind daher die Diskussionen zwischen den Vertragsparteien.

3. Einheitlichkeit der Vertragsstrukturen

Die Serviceverträge sollten über alle Kunden (aus Sicht eines IT-Dienstleisters), beziehungsweise über alle Service-Provider (aus Sicht einer internen IT beziehungsweise der Businesssebene) hinweg möglichst einheitlich sein. Das bezieht sich sowohl auf den Aufbau und die Struktur als auch auf den Inhalt. So sollten die Informationen im Vertrag möglichst immer an der gleichen Stelle zu finden sein. Eine einheitliche Definition gilt auch für die messbaren Performanceziele in den SLAs, die sogenannten Service-Level-Targets (SLTs).

4. Einheitlichkeit der Leistungsstrukturen

Insbesondere für Service-Provider sollten die angebotenen beziehungsweise zu erbringenden Leistungen möglichst homogen gestaltet und an Marktstandards angelehnt sein. Dies geschieht zum Beispiel durch passende Leistungszuschüsse und gleichartige Service-Level-Targets. Es sollte vermieden werden, Leistungsbeschreibungen für den Einzelfall und von unterschiedlichen Personen immer neu schreiben zu lassen. Durch die Einheitlichkeit lassen sich entsprechende Synergie- und Kosteneinsparungseffekte realisieren (Prozessindustrialisierung).

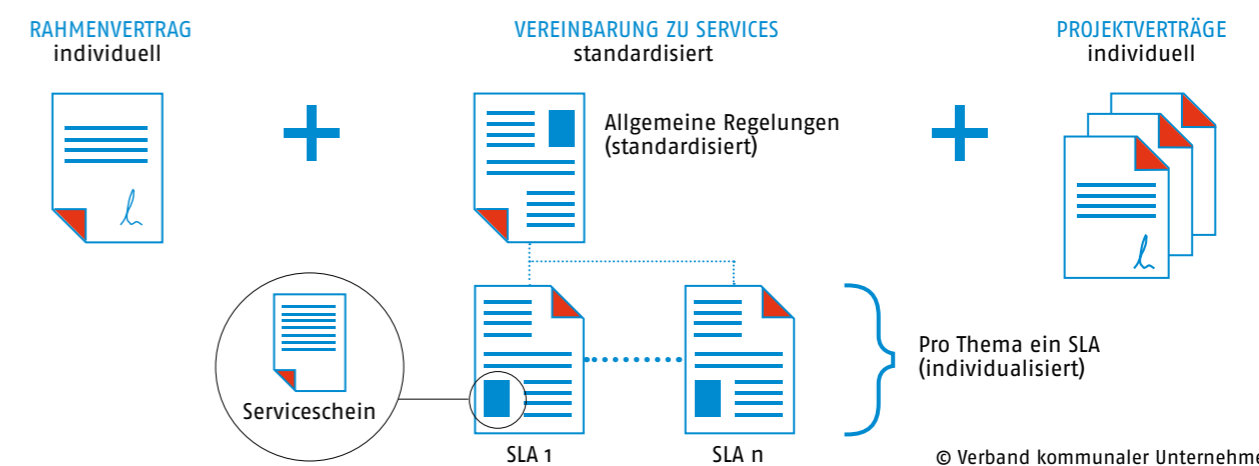
5. Einbindung in IT-Service-Management- und Unternehmensprozesse

Der Prozess zur Erstellung und Vereinbarung von Serviceverträgen muss sowohl in die IT-Service-Management-Prozesslandschaft als auch in die Unternehmensprozesslandschaft eingebunden werden. Insbesondere ist es wichtig, explizite Prüfungs- und Freigabeschritte für die fachlichen und kaufmännischen Inhalte des Vertrags zu etablieren.

1.2 Vertragshierarchie und Vertragsstruktur

Um einerseits den speziellen Anforderungen eines IT-Dienstleisters und andererseits den Interessen des Kunden nach Transparenz, Flexibilität und Standardisierung gerecht zu werden, empfiehlt sich ein modularer Aufbau für das gesamte Vertragswerk. So kann eine Geschäftsbeziehung Schritt für Schritt von den groben Rahmenbedingungen (Rahmenvertrag), einschließlich der Geltung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen, über spezifische Einzelverträge mit gegebenenfalls mehreren SLAs und unter Umständen mehreren Servicescheinen bis hin zu ganz speziellen Verträgen mit Projekt- beziehungsweise Werkleistungscharakter strukturiert werden (siehe Abbildung 1). Preise, Vergütung und Servicequalität sind dabei vorzugsweise in den SLAs zu regeln.

ABBILDUNG 1: BEISPIEL VERTRAGSSTRUKTUR

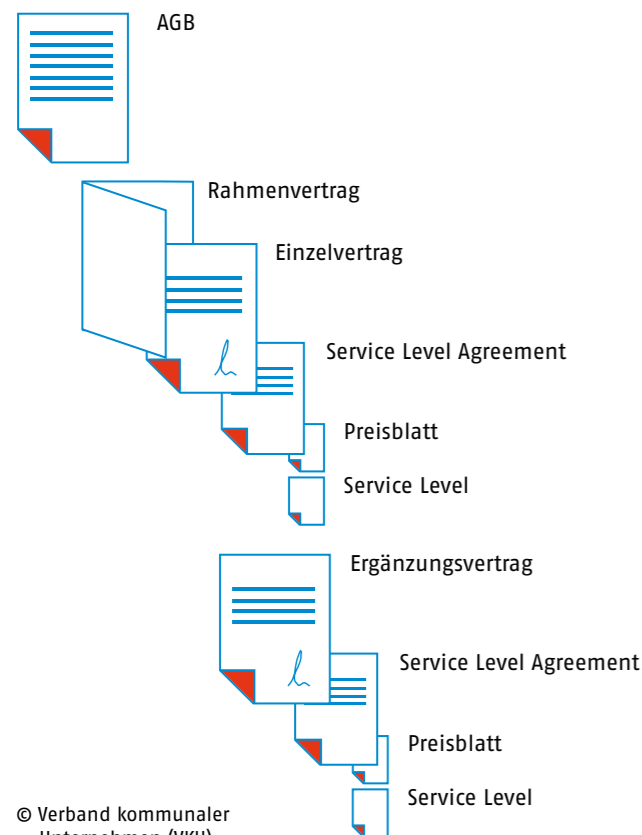


Durch den modularen Aufbau wird die Vertragsgestaltung insgesamt zunächst scheinbar umfangreicher, tatsächlich allerdings weit einfacher, weil viele notwendige Regelungen nicht immer wieder neu in Einzelverträgen verhandelt und vereinbart werden müssen, da sie im Rahmenvertrag oder mittels spezifischer übergeordneter Verträge bereits geregelt sind. Ist die Geschäftsbeziehung derart vertraglich fixiert, können sich die Geschäftspartner für alle künftigen Einzelgeschäfte und zugehörigen Verträge auf die Servicebeziehung im Einzelfall konzentrieren.

Neben der Vertragsstruktur muss auch die Vertragshierarchie zwischen den Parteien klar definiert sein. Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBs) sind vom Unternehmen einheitlich für alle Geschäftsbeziehungen festgelegt und mit jedem Kunden einzeln wird ein Rahmenvertrag geschlossen. Verträge zu bestimmten Services werden jeweils in Einzelverträgen festgehalten. Wenn es sich bei den Services, wie zum Beispiel IT-Services, IT-Projekte, SaaS/ASP-Nutzungsverträge (Software-Miete), um sogenannte „unselbstständige“ Services oder Produkte handelt, werden die Verträge dazu als Ergänzungsverträge zu einem übergeordneten Einzelvertrag behandelt. Unter „unselbstständigen“ Services oder Produkten werden dabei solche verstanden, die alleine vom Kunden nicht genutzt werden können, sondern immer zu einer im Einzelvertrag geregelten Hauptsache gehören.

ABBILDUNG 2: VERTRAGSHIERARCHIE

(Regelordnung)



Ein Beispiel dafür ist eine e-Banking-Lösung (ELKO – Elektronischer Kontoauszug), die nur in Verbindung mit einem ERP-Core-System (Finanzwesen/Rechnungswesen) genutzt werden kann. Insoweit ist der später abgeschlossene Einzelvertrag für e-Banking ein so genannter Ergänzungsvertrag zum Einzelvertrag über das Rechnungswesen. Solche Ergänzungsverträge unterliegen den Vertragsbestimmungen des Einzelvertrages, sofern explizit nichts anderes im Ergänzungsvertrag geregelt ist.

Ausgangsbasis für Vertragsverhandlung und Abschlüsse sind insoweit in der Regel allgemeine Geschäftsbedingungen und der sogenannte Rahmenvertrag. Diese bilden den Rahmen für die gesamte Geschäftsbeziehung. Für alle individuellen oder zeitlich begrenzten Leistungen/Services sowie für Standardleistungen des sogenannten Servicekataloges werden entsprechende Einzelverträge abgeschlossen.

In Struktur und Gestaltung derartiger Einzelverträge sind Geschäftspartner frei in Umfang und Ausprägung. Im Allgemeinen enthalten sie den Beginn und das Ende der Leistungserbringung, den Ort der Leistung, die spezifischen Mitwirkungspflichten der Vertragspartner, die konkreten Leistungen (insbesondere den Leistungsumfang, die Regelung der Leistungsabnahme), die Ansprechpartner der Vertragsparteien für die konkrete Leistung, Umfang und Qualifikation der vom Leistungsnehmer einzusetzenden Kapazitäten, Service-Qualität beziehungsweise Service-Level, Preise und Vergütung, Vertragslaufzeit sowie Kündigungsmodalitäten.

Neben der Vertragshierarchie hat wiederum die Regelungshierarchie rechtliche Bedeutung. Im Umkehrschluss zur Vertragshierarchie gehen einzelvertragliche Bestimmungen vor Bestimmungen des Rahmenvertrages. Bestimmungen eines Rahmenvertrages gehen vor AGBs. Einzelverträge sollten dabei nicht dafür genutzt werden, im Verlauf einer Geschäftsbeziehung Schritt für Schritt scheinbar ungünstige oder mangelhafte AGBs oder Rahmenverträge auszuhebeln. Vielmehr sollten in diesem Fall die Regelungen des Rahmenvertrages neu verhandelt werden.

1.3 Service Level Agreements

Unabhängig davon, welche Vertragshierarchie Geschäftspartner vereinbaren, beim Abschluss von leistungs- beziehungsweise servicebezogenen Verträgen ist dem Thema Service-Qualität eine besondere Bedeutung zuzuschreiben. Es reicht in der Regel nicht aus, sich auf die gesetzlichen Bestimmungen zu verlassen, insbesondere zur Regelung von Gewährleistung, Haftung oder Beschaffenheitsgarantien. IT-Services, IT-Produkte oder Dienst- beziehungsweise Werkleistungen rund um Informationstechnologie sind oft so spezifisch, dass sich die Vertragsparteien mit diesen Fragestellungen sehr intensiv und konkret auseinandersetzen sollten. Dies sollte weniger zur Bestimmung der Rechtsposition geschehen, sondern vielmehr um zweifelsfrei klarzustellen, was geleistet wird beziehungsweise was konkret der Kunde an Leistung zu erwarten hat. Je klarer die Geschäfts-

beziehung an dieser Stelle gefasst wird, umso weniger Spannungen ergeben sich bei der späteren praktischen Umsetzung von leistungsspezifischen Verträgen.

Bedenken wir die künftig erforderliche Flexibilität für bestehende Verträge (sogenannter Änderungsdienst), so bietet sich an, Themenkomplexe möglichst in gleicher Art und Weise vertraglich zu fixieren. Das gilt beispielsweise für Preisblätter und Vergütungsregeln oder Leistungs- beziehungsweise Service-scheine. Auf diese Weise lassen sich spezifische Anhänge, ganze Vertragsteile oder sonstige dynamische Regelwerke im gegenseitigen Einvernehmen der Geschäftspartner recht schnell austauschen beziehungsweise fortschreiben. Dieser Aufbau soll im Folgenden dargestellt werden. Dafür sollte in allgemeingültige und servicespezifische Service Levels unterschieden werden.

Allgemeingültige Service Level Agreements

Um die SLAs jeweils prägnant zu halten, werden alle themenübergreifenden Aspekte sämtlicher allgemeingültiger Service Levels in einem übergeordneten Vertrag gefasst. Als Bestandteil des Einzelvertrages gemäß Abbildung 2 sollten dort alle Begriffsdefinitionen und Vereinbarungen zusammengefasst werden, die für alle einzelnen (einzelvertraglichen) SLAs gelten. Dieser „Allgemeine Service Level Vertrag“ beschreibt somit den üblichen Fall, während themen- oder servicespezifische Abweichungen beziehungsweise Ergänzungen im jeweiligen SLA zu finden sind. Beispielsweise können im Rahmen der allgemeinen Regelungen Begriffe wie „Lösungszeit“, „Wartungsfenster“ oder „Service-Desk“ definiert werden. Zudem können generelle Vorgehensweisen, zum Beispiel in Bezug auf die Bearbeitung von Störungstickets, oder allgemeine Rechte und Pflichten, zum Beispiel auch allgemeine Mitwirkungspflichten des Kunden, festgehalten werden. Dies ist auch eine gute Gelegenheit zu thematisieren, was passiert, wenn vereinbarte Service Levels übererfüllt werden oder nicht beziehungsweise teilweise nicht erfüllt werden (beispielsweise Bonus- und Malus-Regelungen).

Ein Allgemeiner Service Level Vertrag sollte mindestens die folgenden Aspekte umfassen:

- Definitionen für die in SLAs verwendeten Begriffe
- Regelungen zur Behandlung von Störungen (Incidents)
 - Wie werden Störungen gemeldet und dokumentiert?
 - Wie werden Störungen priorisiert und bearbeitet?
 - Welche Obergrenzen gelten für die Reaktions- und Lösungszeit bei Störungen?
- Mitwirkungspflichten des Kunden
- Regelungen zum allgemeinen Leistungsnachweis (Service Reporting)
- Regelungen zur Qualitätssicherung
- Regelungen für den Fall, dass vereinbarte Pflichten beziehungsweise Service Level nicht vereinbarungsgemäß erfüllt werden

Wichtig an dieser Stelle ist, dass derartige Regeln in Allgemeinen Service Level Verträgen nicht die üblicherweise an anderer Stelle bereits vereinbarten Regeln zu Haftung und Gewährleistung erneuert thematisieren.

Das Gesamtsystem und die Servicequalität sollten nicht einfach nur fixiert sein, sondern sich stetig neu am Bedarf ausrichten. Die Geschäftspartner müssen insoweit die Fähigkeit und auch die Bereitschaft haben, sich bewusst den Veränderungsdynamiken zu stellen.

Servicespezifische Service Level Agreements

Für spezifische Service Level Verträge sollten die Struktur und Aufbau logik dieselbe Verwendung finden, wie sie für die allgemeinen Service Levels gelten. Darüber hinaus enthält ein servicespezifisches SLA spezifische Qualitätsmerkmale der jeweiligen Services.

Beispiel

Im Folgenden soll anhand eines an die Praxis angelehnten Beispiels dargestellt werden, wie sich allgemeine und servicespezifische Service Level Agreements gegenseitig bedingen und ergänzen. Grundsätzlich stellen servicespezifische Service Level Agreements eine Verfeinerung des allgemeinen Service Level Agreements für einen spezifischen Service dar.

In diesem Beispiel wird anhand der Betriebszeiten aufgezeigt, welche Angaben im allgemeinen Service Level Agreement festgehalten sein können (siehe Tabelle 1). In der Tabelle 2 wird ein fiktives Anwendungssystem und anschließend ein servicespezifisches Service Level Agreement definiert. Die Tabelle 3 vereint die getroffenen Service Level Agreements und repräsentiert somit die für das Anwendungssystem gültigen Betriebszeiten.

TABELLE 1: BETRIEBSZEITEN EINES ALLGEMEINEN SERVICE LEVEL AGREEMENTS

EIGENSCHAFT	WERT
Onlinezeit Zeitraum, in dem die Systeme abzüglich der Wartungszeiten online sind.	Täglich: 0:00 Uhr bis 24:00 Uhr
Bediente Betriebszeiten Zeitraum, in dem Mitarbeiter die Systeme direkt bedienen.	Montag bis Freitag: 8:00 Uhr bis 16:00 Uhr außer an Feiertagen
Reaktionszeit (1st Level Support) Maximale Zeitspanne, bis auf eine Meldung innerhalb der bedienten Betriebszeiten reagiert wird.	Priorität 1: 1 Stunde Priorität 2: 2 Stunden Priorität 3: 24 Stunden (next business day)
2nd Level Support Zeitraum, in dem der 2nd Level Support erbracht wird	Montag bis Donnerstag: 8:00 Uhr bis 16:00 Uhr Freitag: 8:00 Uhr bis 13:00 Uhr, außer an Feiertagen
Wartungszeiten Zeitraum, in dem Wartungsarbeiten an den Systemen vorgenommen werden können. Zu diesen Zeiten sind die Systeme eventuell nicht verfügbar.	Montag bis Mittwoch: 19:00 Uhr bis 21:00 Uhr Donnerstag: 19:00 Uhr bis 23:00 Uhr Freitag: 19:00 Uhr bis Montag 7:00 Uhr

TABELLE 2: SERVICESPEZIFISCHES SERVICE LEVEL AGREEMENT FÜR EIN ANWENDUNGSSYSTEM XYZ

EIGENSCHAFT	WERT
Bediente Betriebszeiten Zeitraum, in dem Mitarbeiter das Anwendungssystem XYZ direkt bedienen.	Montag bis Freitag: 6:00 Uhr bis 19:00 Uhr, außer an Feiertagen
Wartungszeiten Zeitraum, in dem Wartungsarbeiten an dem Anwendungssystem XYZ vorgenommen werden können. Zu diesen Zeiten ist das Anwendungssystem XYZ eventuell nicht verfügbar.	Am zweiten Wochenende eines jeden Monats, Samstag: 10:00 bis Sonntag 19:00 Uhr
Wartungszeiten Zeitraum, in dem Wartungsarbeiten an den Systemen vorgenommen werden können. Zu diesen Zeiten sind die Systeme eventuell nicht verfügbar.	Montag bis Mittwoch: 19:00 Uhr bis 21:00 Uhr Donnerstag: 19:00 Uhr bis 23:00 Uhr Freitag: 19:00 Uhr bis Montag 7:00 Uhr

TABELLE 3: BETRIEBSZEITEN DES ANWENDUNGSSYSTEMS XYZ, VEREINIGUNG DER TABELLEN X UND Y

EIGENSCHAFT	WERT
Onlinezeit Zeitraum, in dem das Anwendungssystem XYZ abzüglich der Wartungszeiten online ist.	Täglich: 0:00 Uhr bis 24:00 Uhr
Bediente Betriebszeiten Zeitraum, in dem Mitarbeiter das Anwendungssystem XYZ direkt bedienen.	Montag bis Freitag: 6:00 Uhr bis 19:00 Uhr, außer an Feiertagen
Reaktionszeit Maximale Zeitspanne, bis auf eine Meldung innerhalb der bedienten Betriebszeiten reagiert wird.	Priorität 1: 1 Stunde Priorität 2: 2 Stunden Priorität 3: 24 Stunden (next business day)
2nd Level Support Zeitraum, in dem der 2nd Level Support erbracht wird	Montag bis Donnerstag: 8:00 Uhr bis 16:00 Uhr Freitag: 8:00 Uhr bis 13:00 Uhr, außer an Feiertagen
Wartungszeiten Zeitraum, in dem Wartungsarbeiten an dem Anwendungssystem XYZ vorgenommen werden können. Zu diesen Zeiten ist das Anwendungssystem XYZ eventuell nicht verfügbar.	Am zweiten Wochenende eines jeden Monats, Samstag: 10:00 bis Sonntag 19:00 Uhr

Produkte und Projektdienstleistungen

Reine Lieferungen (Produkte) oder Projektdienstleistungen orientieren sich hinsichtlich der zu vereinbarenden Service Levels meist am Werkleistungscharakter, also dem geschuldeten Erfolg einer Leistung (was konkret soll bis wann erledigt sein) beziehungsweise der zu erwartenden Produktqualität (Eigenschaften), weshalb im Folgenden nicht weiter darauf eingegangen wird. Gleiches gilt für partielles Outsourcing beziehungsweise wenn nur Infrastruktur Management, Plattform-Operation oder Hosting-Services vereinbart werden sollen.

Software-Entwicklungsverträge sind dagegen schwieriger zu behandeln. Einzelverträge und Service Levels sind für derartige Projekte nicht ausreichend, weil im Vorfeld solcher Projekte in der Regel nicht alle Aspekte schon so präzise gefasst werden können. Erst im Verlauf des eigentlichen Projektes werden sich entsprechende Erkenntnisfortschritte ergeben. Daher werden viele Software-Entwicklungsprojekte oder auch komplexe Technologieprojekte mittels Vorprojekten zur Entwicklung von Lastenheften und anschließenden Pflichtenheften umgesetzt.

02

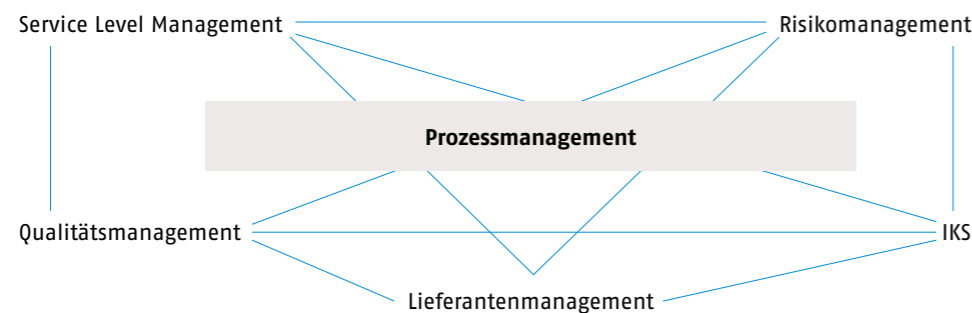
GESCHÄFTSPROZESSE UND SLAS

Wie ein Unternehmen auf äußerliche Einflüsse reagiert, wird durch geregelte und unregelte Prozesse bestimmt. Für ein sicheres Erreichen von Unternehmenszielen ist es daher wichtig, die wichtigsten Prozesse und deren Ergebnisse mit Perfektion zu beherrschen. Ein wirksames Prozessmanagement im Unternehmen bestimmt den Umfang und die Qualität der Interaktion. Die Informationstechnologie ist dabei integraler Bestandteil der meisten Prozesse und des Managementsystems insgesamt. Unterstützende Prozesse helfen, das System zu kontrollieren, zu steuern und zu verbessern.

Service-Level-Management, Risikomanagement, Lieferantenmanagement, Qualitätsmanagement und das interne Kontrollsystem (IKS) sind bedeutende Instrumente im Managementsystem eines Unternehmens, besonders bei der Kontrolle und

Steuerung von IT-Dienstleistern und Lieferanten. Die genannten Managementsysteme sollten möglichst gut miteinander verzahnt sein, um unnötige Doppelarbeiten zu vermeiden (Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: PROZESSMANAGEMENT IM KONTEXT VON SLA MANAGEMENT



Das Service-Level-Management hat im Gesamtkontext große Bedeutung für die Prozesse und für das Management insgesamt. Im Folgenden wird ein möglicher Weg aufgezeigt, wie sich dem Thema Service Level auf pragmatische Weise genähert werden kann. Dabei sollten der Aufwand gering und die Transparenz der Regelungen möglichst hoch sein. Service Levels sollten nicht statisch sein, sondern als lebendes Instrument in einer Leistungsbeziehung dienen.

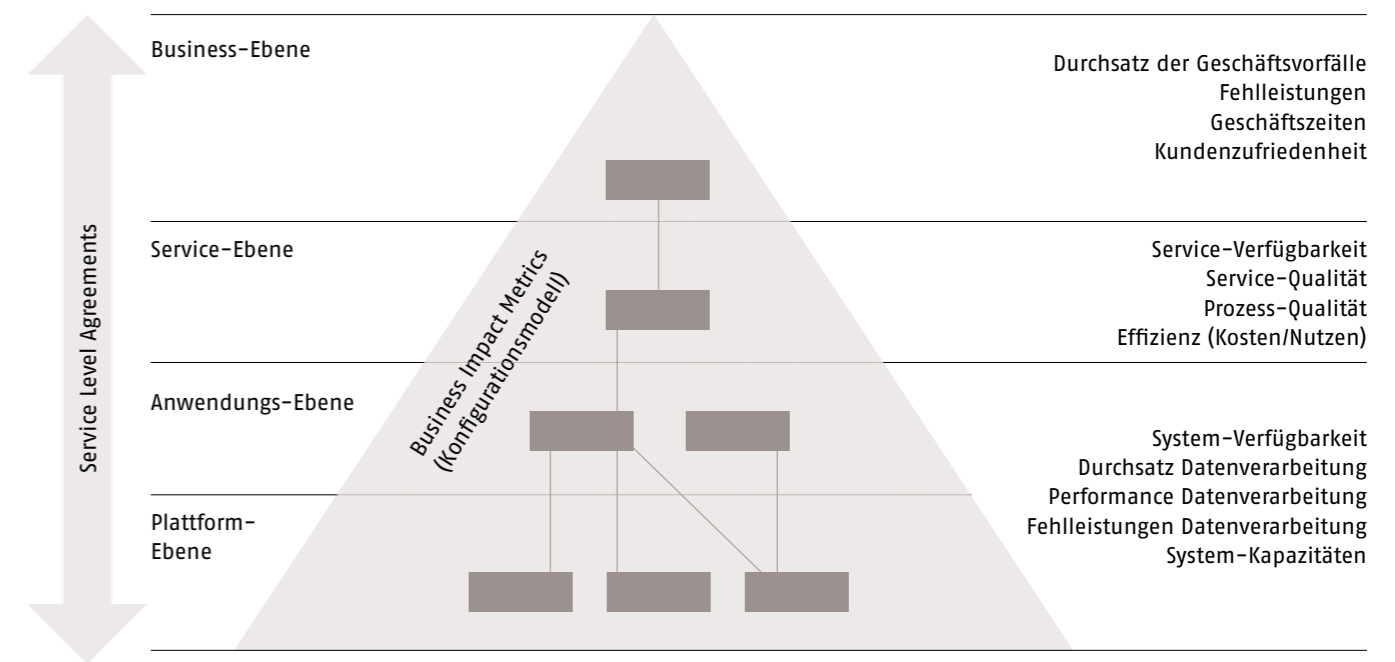
2.1 Theorie geschäftsprozessorientierter SLAs

Die Idee für geschäftsprozessorientierte Service Levels folgt einem Top-Down-Ansatz. Das bedeutet, dass die Services dabei an den Bedürfnissen des Unternehmens und dessen Prozessen ausgerichtet werden. Bei den nachfolgenden Überlegungen wird von dem in Abbildung 4 dargestellten Business-Impact-Modell ausgegangen.

Es ergeben sich vier Ebenen, zwischen denen jeweils unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen geregelt werden müssen. Je nachdem, in welchem Umfang die Informationstechnologie bei einem Energieversorgungsunternehmen selber organisiert wird, können eine oder mehrere der unteren Ebenen von einem oder mehreren Dienstleistern betrieben werden. Verteilte Rollen können dabei für das Unternehmen schwieriger zu beherrschen sein, da mehr Perspektiven in Einklang gebracht werden müssen.

Nach dem Business-Impact-Modell werden die Anforderungen aus der sogenannten Businesssebene auf die anderen, darunter liegenden Ebenen ausgestrahlt. Die Businesssebene bestimmt die Vorgaben für die Geschäftsprozesse, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Sie wird im Folgenden auch als Kunde bezeichnet, da sie die Services entweder intern von der IT-Abteilung oder extern von einem Dienstleister nachfragt.

ABBILDUNG 4: IT BUSINESS IMPACT MODELL



Anhand der Geschäftsprozesse werden von der Service-Ebene die jeweils benötigten Dienste zur Verfügung gestellt. Diese Ebene ist je nach Organisationsform die IT-Abteilung oder der IT-Dienstleister. Für die Services greift die Service-Ebene auf die jeweils erforderliche Software zu (Anwendungsebene). Die Software wiederum läuft auf einer Hardware-Plattform, hier als Plattform-Ebene bezeichnet.

Der Kunde sollte über möglichst klare Vorstellungen seiner primären und sekundären Geschäftsprozesse verfügen und die Bedeutung dieser Prozesse und deren Abhängigkeiten von internen Prämissen und gesetzlichen Vorgaben kennen. Im Falle von Energieversorgungsunternehmen handelt es sich bei den internen Prämissen und gesetzlichen Vorgaben insbesondere um Regelungen für die Marktkommunikation des regulierten Marktes. Je

vertrauter der IT-Dienstleister wiederum mit der Energiebranche ist, desto besser kennt er bereits die Erfordernisse bei einzelnen Prozessen.

Die Gestaltung geschäftsprozessorientierter Service Levels soll anhand von drei Schritten erfolgen.

1. Prozessmodell

Zuerst müssen die Geschäftsprozesse des Unternehmens identifiziert und erfasst werden (Prozessmodell). Ist ein Geschäftsprozess identifiziert, ist es erforderlich, zunächst alle übergeordneten Qualitätsmaßstäbe (Anforderungen) zu bestimmen und diesen Geschäftsprozess in wesentliche Arbeitsschritte (Subprozesse) zu gliedern. Das ist vor allem dann und dort wichtig, wo Übergabepunkte (Schnittstellen) innerhalb der Organisation, innerhalb genutzter Informationstechnologie oder zwischen externen und internen Beteiligten bekannt sind.

Die Qualitätsmaßstäbe (Kenngrößen und Performance Indikatoren) sind auf alle Subprozesse zu übertragen. Zusätzlich ist der jeweilige Beitrag des einzelnen Arbeitsschrittes konkret festzuhalten. Es wird von einem Vererbungsmodell gesprochen: Die Prämissen eines Geschäftsprozesses werden auf alle für den Prozess erforderlichen Objekte (Subprozess, IT-Services und IT Service Level) vererbt.

2. Servicemodell

Im nächsten Schritt sollte gemeinsam mit dem IT-Dienstleister das Servicemodell fixiert werden. In diesem Modell werden für jeden Geschäftsprozess die notwendigen IT-Serviceobjekte festgelegt. Vorteilhaft ist dabei, wenn der IT-Dienstleister über einen gut sortierten Servicekatalog verfügt, der möglichst viele auf die Bedürfnisse des Unternehmens passende Services enthält. In diesem Fall beherrscht er die zugehörige Architektur, den Datenfluss sowie die Anwendungslogik im Zweifel besser und sollte das Unternehmen (den Kunden) bei der Gestaltung des Servicemodells gut unterstützen können. Wenn die IT intern organisiert ist, sollte sie möglichst ähnlich zu einem Dienstleister aufgestellt sein, auch wenn komplexe Vertragsbeziehungen an dieser Stelle nicht notwendig sind, aber durchaus hilfreich sein können.

3. Qualitätsmodell

Typischerweise werden bei der elektronischen Datenverarbeitung und beim Transport von Daten einige wesentliche Qualitätsmerkmale (Information Quality Standards) formuliert:

Auszug aus Information Quality Standards

accuracy	Genauigkeit: Die Daten müssen in der jeweils geforderten Exaktheit vorliegen.
authenticity	Echtheit: Echtheit, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der Daten

availability	Verfügbarkeit: Die Verfügbarkeit von Systemen, Funktionalität, Daten oder Informationen
completeness	Vollständigkeit: Ein Datensatz muss alle notwendigen Attribute enthalten.
consistency	Konsistenz: Die Datensätze dürfen keine Widersprüche aufweisen.
correctness	Korrektheit: Die Daten müssen mit der Realität übereinstimmen.
explicitness	Eindeutigkeit: Jeder Datensatz muss eindeutig interpretierbar sein.
intelligibility	Verständlichkeit: Die Begrifflichkeit und Struktur müssen übereinstimmen.
integrity	Integrität: Alle relevanten Daten sind im gesamten Datenstrom rekonstruierbar.
redundancy	Redundanz: Innerhalb der Datensätze dürfen keine Dubletten vorkommen.
relevancy	Relevanz: Die Datensätze müssen dem Informationsbedarf genügen.
reliability	Zuverlässigkeit: Die Daten müssen nachvollziehbar sein.
timely	Zeitnähe: Die Daten müssen innerhalb eines bestimmten Zeitraums verarbeitet werden bzw. verfügbar sein.
topicality	Aktualität: Alle Datensätze müssen jeweils dem aktuellen Zustand der abgebildeten Realität entsprechen.
uniformity	Einheitlichkeit: Die Informationen eines Datensatzes müssen einheitlich strukturiert sein.

Jedem Serviceobjekt aus dem Servicemodell sind die jeweils erforderlichen Merkmale zuzuordnen. Dabei sollten nach dem Minimalprinzip nur die wirklich relevanten Merkmale spezifiziert werden, um die Komplexität und damit auch die Kosten nicht unnötig zu erhöhen.

Zusätzlich ist es sinnvoll, die Messung der Qualitätsstandards festzuhalten. Hierzu sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Wie kann der notwendige Qualitätsstandard gemessen werden?
- Wann und wie häufig wird gemessen?
 - Wer misst?
 - Wo wird gemessen?

4. Ergänzende Services

Zusätzlich können ergänzende Services und zugehörige Levels geregelt werden. Beispiele dafür sind Sicherheitsanforderungen (Datenschutz- und Datensicherheit), Anwenderunterstützung oder die Bearbeitung von Kundenanforderungen (Service Requests) für die Verfügbarkeit eines Help Desk oder spezifische Fehlzeiten bei Wartung und Release-Wechsel.

Diese vier Schritte werden im Folgenden anhand von Beispielen erläutert.

TABELLE 4: PROZESS-BEDARFSMODELL

PROZESS	MARKTROLLE		RECHTLICHE ASPEKTE				ZEITLICHE ASPEKTE		ÖKONOMISCHE ASPEKTE		
	VNB	LIEF	GPKE	GeLiGas	MaBIS	-	Zeitraum	Zeitpunkt	Umsatz	Kosten	Risiko (Bsp.)
desktop-Services	•	•					Werktage	Geschäftszeiten	•		2.000,00 €
Bürokommunikation	•	•					Werktage	Geschäftszeiten		•	10.000,00 €
Telekommunikation	•	•					Kalendertage	7 x 24		•	50.000,00 €
Lieferantenwechsel	(•)	•	•	•	•	•	Werktage	10 Tage	•		50.000,00 €
Bilanzierung	•					•	Werktage	10. WT		•	10.000.000,00 €
Allokation	•			•			Kalendertage	12 CET	•		10.000.000,00 €
Energiebeschaffung		•	•	•	•		Kalendertage	09 CET		•	10.000.000,00 €
Netzentgeltabrechnung	•		•	•			Werktage	mtl.	•		
SK-Abrechnung		•	•	•			Werktage	mtl.	•		1.000.000,00 €
TK-Abrechnung		•	•	•			Werktage	mtl./CV	•		500.000,00 €
Verbrauchsablesung	•	•	•	•	•		Geschäftsvorfall bestimmt		•		
Turnusablesung	•	•	•	•			Werktage	mtl./CV	•		
EEG-Abrechnung	•		•	•			Werktage	mtl./CV	•	•	
Stammdatenabgleich	•	•	•	•	•		Werktage	16. WT	•		
Netzeleitwarte	•						Kalendertage	7 x 24			
Kraftwerksteuerung	•						Kalendertage	7 x 24			
Netzwartung	•						Kalendertage	7 x 24			

Service Levels sollten wie oben beschrieben möglichst nicht auf Grundlage von Plattform- und Systemverfügbarkeit getroffen werden, sondern sich an den Bedürfnissen des Unternehmens orientieren. Klassische Service Levels, bezogen auf die Technologie, bieten dagegen nur wenig Einfluss auf Performance und Qualität von Geschäftsprozessen. Die IT muss dabei nicht an jeder Stelle und unabhängig von den unternehmerischen Bedürfnissen als Hochverfügbarkeitssystem (24 Stunden am

2.2 Beispielhafte Umsetzung geschäftsprozessorientierter SLAs

Zur Gestaltung kundenorientierter, geschäftsprozessorientierter Service Levels sollten jegliche marktrollenspezifischen Prozesse in ihrer jeweiligen Relevanz und Wichtigkeit identifiziert werden. Je nach gewollter Durchdringung von Informationstechnologie sind in einem derartigen Modell nicht nur die Hauptgeschäftsprozesse zu reflektieren, sondern auch alle IT-gestützten, sogenannten sekundären Prozesse, wie zum Beispiel das Finanzmanagement, das Finanzcontrolling oder die Personalverwaltung und Personalabrechnung.

2.2.1 Prozessmodell

In der nachfolgenden Matrix werden beispielhaft wichtige Prozesse eines Unternehmens aufgeführt.

Tag, 7 Tage die Woche) ausgelegt sein. Aufgrund spezifischer Fristen der Markt-Prozesse müssen einzelne Teilsysteme nur zu bestimmten Zeitpunkten beziehungsweise für bestimmte Zeiträume verfügbar sein. In diesen Fällen kann eine Abweichung von der Hochverfügbarkeit zu Kostenaufwand führen. In der Tabelle 4 sind daher neben den Markttrollen und den rechtlichen Vorgaben auch zeitliche und ökonomische Aspekte prozessspezifisch aufgeführt.

2.2.2 Servicemodell

Wie bereits erläutert werden in den nächsten Schritten die einzelnen Geschäftsprozesse den jeweiligen Services zugeordnet. Das Ganze soll anhand zweier Beispiele geschehen.

Beispiel 1: „meter-2-bill“

Ein Abrechnungsprozess, hier am Beispiel einer Sonderkundenabrechnung auf Basis von Lastgangdaten/Verbräuchen, durchläuft mehrere grundlegende Teilprozesse. Angefangen bei dem Zulauf von Wetterdaten, der Erfassung der Verbräuche (oder Ableseergebnisse im Tariffkundenbereich), über die Plausibilisierung im Abrechnungssystem eines Netzbetreibers und der Erstellung einer Netznutzungsrechnung bis hin zum Versand der Rechnung an das Abrechnungssystem des Lieferanten. Es folgen die Erstellung, der Druck und der (gegebenenfalls elektronische) Versand der Rechnungen an den Endkunden. Der Abrechnungsprozess wird in der Folge durch den Lieferanten in ähnlichen Verarbeitungsschritten fortgeführt.

TABELLE 5: SERVICE MODELL „METER-2-BILL“ VNB

SERVICEMODELL												
Prozessmodell						IT-Services						
Prozess	Marktrolle	GPKE	Gel/Gas	Subprozess	Verarbeitungsprämissen	Zählerfernauslesung	Wetterdaten Provider	WAN Connect	Interface Abrechnungssystem	Abrechnungssystem	Internal/External Interface	Marktkommunikation
Netznutzungs-Abrechnung				Werktags, mtl.	8:45 bis 10:00 an Werktagen							
VNB	•	•		Lastgangdatenbeschaffung	8:45	•	•					
VNB	•	•		Verarbeitung Lastgangdaten	8:45 bis 9:45			•	•			
VNB	•	•		Import	9:00			•	•			
VNB	•	•		Prüfung	9:15			•	•			
VNB	•	•		Ersatzwertbildung ggf.	9:30			•	•			
VNB	•	•		Aggregation und Hochrechnung	9:45			•	•			
VNB	•	•		Beschaffung Wetterdaten	8:45		•	•				
VNB	•	•		Verarbeitung Wetterdaten	8:45 bis 9:45			•	•			
VNB	•	•		Import	9:00			•	•			
VNB	•	•		Prüfung	9:15			•	•			
VNB	•	•		Interpolation	9:30			•	•			
VNB	•	•		Aggregation und Hochrechnung	9:45			•	•			
VNB	•	•		Versand Lastgangdaten	10:00					•	•	•
VNB	•	•		Netznutzungsrechnung	10:00					•	•	•

In der Tabelle werden die zeitlichen Vorgaben aufgeführt, von Datenbeschaffung und Import, Lastgangdaten und Wetterdaten im Abrechnungssystem, deren eigentliche Verarbeitung, die in der Regel automatisiert durchgeführt wird, bis zum Versand der Netznutzungsabrechnung an den eigenen oder den fremden Lieferanten. Im Gegensatz zu gesetzlich vorgeschriebenen Prozessen richtet sich dieser Bearbeitungsprozess nach selbstbestimmten Prämissen. Diese werden von der Aufbau- und Ablauforganisation, also der Selbstorganisation des Energieversorgungsunternehmens bestimmt.

Sinnvollerweise werden dabei einzelne Subprozesse, die auch für gesetzlich geregelte Prozesse benötigt werden, analog zu diesen abgewickelt, sodass hier Synergieeffekte entstehen. Dies wird anhand des zweiten Beispiels deutlich.

Beispiel 2: „Allokation“

Das Beispiel Allokation zeigt auf, dass der rechtlich verbindliche Prozess der Gasbeschaffung (Allokation) aus Sicht des Netzbetreibers nahezu dem Abrechnungsprozess entspricht, wenn gleich der Output nicht die Netznutzungsrechnung, sondern die Allokation ist.

TABELLE 6 :SERVICE MODELL „ALLOKATION“

SERVICEMODELL												
Prozessmodell						IT-Services						
Prozess	Marktrolle	GPKE	Gel/Gas	Subprozess	Verarbeitungsprämissen	Zählerfernauslesung	Wetterdaten Provider	WAN Connect	Interface Abrechnungssystem	Abrechnungssystem	Internal/External Interface	Marktkommunikation
Allokation				Kalendertags, mtl.	8:45 bis 10:00 an Kalendertagen							
VNB	•	•		Lastgangdatenbeschaffung	8:45	•	•					
VNB	•	•		Verarbeitung Lastgangdaten	8:45 bis 9:45			•	•			
VNB	•	•		Import	9:00			•	•			
VNB	•	•		Prüfung	9:15			•	•			
VNB	•	•		Ersatzwertbildung ggf.	9:30			•	•			
VNB	•	•		Aggregation und Hochrechnung	9:45			•	•			
VNB	•	•		Beschaffung Wetterdaten	8:45		•	•				
VNB	•	•		Verarbeitung Wetterdaten	8:45 bis 9:45			•	•			
VNB	•	•		Import	9:00			•	•			
VNB	•	•		Prüfung	9:15			•	•			
VNB	•	•		Interpolation	9:30			•	•			
VNB	•	•		Aggregation und Hochrechnung	9:45			•	•			
VNB	•	•		Versand Allokationen	10:00					•	•	•

Der Allokationsprozess durchläuft die gleichen Subprozesse, mit gleichen Bearbeitungsprämissen und erforderlichen IT-Services. Der eigentliche Unterschied besteht in der Kritikalität der Prozesse in Bezug auf Zeiträume (hier: Kalendertage, bei meter-2-bill nur Werktage) und Zeitpunkte (hier: spätestens bis 12:00 Uhr versendet und bestätigt, bei meter-2-bill selbst auferlegt) sowie in der Höhe des Risikos, wobei die in der Tabelle aufgeführten Werte nur exemplarisch den Umgang mit der Kritikalität aufzeigen sollen (siehe Tabelle 1: Prozess-Bedarfsmodell).

Anhand der Beispiele wird deutlich, dass das häufig verwendete Kriterium der 24/7 Verfügbarkeit nicht immer sinnvoll sein

muss, da es im Beispiel nicht den Anforderungen der Prozesse entspricht.

2.2.3 Qualitätsmodell

Für jeden einzelnen Subprozess ergeben sich wie oben beschrieben spezifische, teilweise von gesetzlichen Vorgaben abhängige Anforderungen an die Servicequalität. Diese sollten übersichtlich dargelegt und, sofern vorhanden, jeweils um den erlaubten Zeitpuffer ergänzt werden.

TABELLE 7: QUALITÄTSMODELL „NETZNUTZUNGS-ABRECHNUNG“ VNB

Objektqualität	QUALITÄTSMODELL					IT Service & Support		
	IT Capability					Betriebszeit	Supportzeit	Servicezeit
	Verfügbarkeit	Verfügbarkeitspuffer	Vollständigkeit (in Prozent)	Korrektheit (in Prozent)	Zeitnähe (erlaubte Abweichung)			
Netznutzungs-Abrechnung	Werktags mtl.		08:45 bis 10:00 an Werktagen			5 x 24h	Mo – Fr 08:00 bis 11:00	Mo – Fr 08:00 bis 17:00
Zählerfernauslesung	bis 08:45	09:00	98%	100%	15 Min.	-	-	-
Wetterdaten Provider	bis 08:45	09:00	100%	100%	15 Min.	-	-	-
WAN Connect	24h		98%			-	-	-
Interface Abrechnungssystem	08:45 – 10:00	10:30	100%	100%	30 Min.	-	-	-
Abrechnungssystem	08:45 – 10:00	10:30	98%		30 Min.	-	-	-
Internal/External Interface	08:45 – 10:00	10:30	98%		30 Min.	-	-	-
Marktkommunikation	09:45 – 10:00	11:00	98%		60 Min.	-	-	-

Für den IT Service und Support sollten die Betriebszeiten (Verfügbarkeit der Hardware), die Supportzeiten (Anrufbereitschaft) sowie die Servicezeiten (Verfügbarkeit der Software) aufgeführt werden. Die sich daraus ergebenden Metriken für

die Messung und Kontrolle dienen nicht nur der Überwachung von IT-Services, sondern sind gleichzeitig Indikator für die Prozessqualität und für die Wirksamkeit des jeweiligen Geschäftsprozesses.

03

SLA UND DAS SERVICEPORTFOLIO

Die Gesamtheit aller SLAs bildet das Serviceportfolio. Bei der Beschreibung im SLA sollten Service, Prozess, Funktion und Technologie nicht miteinander vermischt werden. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass Mitwirkungsregeln und Beistellungen so konkret gefasst sind, dass der IT-Dienstleister seine Leistungen nicht einfach begrenzen kann. Leistungsscheine sollten immer eindeutig und aus der Perspektive des jeweiligen Geschäftszwecks beschrieben sein.

IT-Hosting beispielsweise beschreibt vorrangig, was gehostet werden soll, welche Betriebsprozesse gewährleistet sind, in welcher Art und Weise gehostet werden soll und welche Verfügbarkeits- und Sicherheitsaspekte (TIER-Klassen) gewährleistet sind.

Besonders im Umfeld von Applikationen und Datenbanken, sofern diese nicht gekauft werden, sollte ein entsprechendes SLA nicht nur die Funktionen der Software oder der Datenbanken, sondern vielmehr den Gebrauchsumfang aus der Perspektive des Kunden beschreiben. In diesem Fall bedeutet das konkret, welche Prozesse und Aufgaben ein Anwender mittels der jeweiligen Anwendung erledigen kann, beziehungsweise welche Prozesse oder Prozessschritte eine Anwendung automatisch für den Kunden ausführt. Weiterhin sollte das Zusammenspiel mit Drittsoftware und den hierfür notwendigen Schnittstellen berücksichtigt werden.

Dabei sind alle zentralen Komponenten aus der Sicht des Gesamtprozesses zu erfassen. Das heißt, es sollte auf eine bestenfalls vollständige end-2-end-Sicht, ausgehend von den gewollten Prozessen und den hierfür erforderlichen Komponenten in den Bereichen Hosting, RZ-Operation, Infrastructure Operation,

Datenbank und Datenbankmanagement, Middleware, Anwendungen und Applikationsmanagement, Service Desk und Support sowie Netzwerk, geachtet werden.

Bei der Fixierung von Leistungen ist darauf zu achten, wie sich das Demand Management (Anforderungsmanagement), das Development (Entwicklung), Updates, Upgrades und Releases (Deployment und Testing) im Gesamtkontext ihrer Verträge in das Geschäftsgeschehen integrieren lassen. Auch die Einbindung von Dritten in vereinbarte Services muss ausreichend dokumentiert werden.

3.1 Einheitlichkeit der Leistungsstrukturen

Sowohl aus der Perspektive des IT-Dienstleisters, als auch der des Empfängers der Dienstleistung ist die Standardisierung der SLAs in Bezug auf die Struktur der Verträge und die Eindeutigkeit von Begriffen wichtig. Auch inhaltlich sollten Verträge zu gleichen Sachverhalten möglichst einheitlich gestaltet werden. Das betrifft auch den Leistungszuschnitt der angebotenen Services

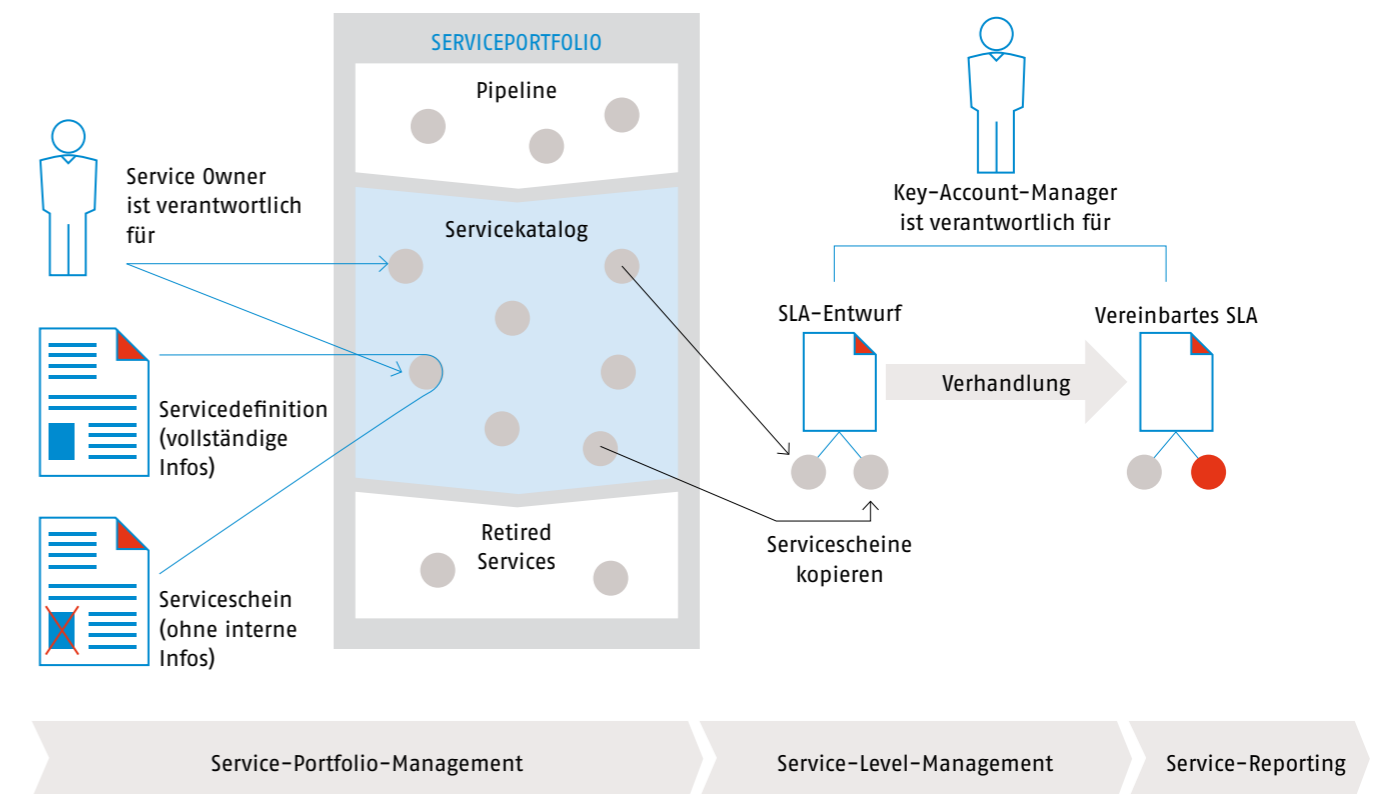
und auch die Service-Level-Targets, die in SLAs festgeschrieben werden. Standardisierung und Integration gewinnen nicht zuletzt auch aus Kostengründen zunehmend an Bedeutung (siehe auch: Kurth, Sascha / Dr. Haselmann, Till: Optimale Vertragsgestaltung von Serviceverträgen beim IT-Outsourcing, in itSMF-Journal, Heft 27 – März 2014).

Das Serviceportfolio bildet das Rückgrat für einheitliche Leistungsstrukturen eines IT-Dienstleisters und umfasst alle Services eines IT-Service-Providers. Es erlaubt, den Leistungszuschnitt aller Services, die verwendeten Begriffe und Formulierungen sowie die vorrangig verwendeten Service-Level-Targets zu vergleichen

und konsistent zu halten. Für konkrete Vertragsverhandlungen bildet das Serviceportfolio (genauer der Servicekatalog) die Basis (siehe Abbildung 8). Für die Gespräche mit Kunden wird zu jedem relevanten Service ein Serviceschein erstellt, der die konkrete Ausgestaltung des Service dokumentiert. Der Serviceschein stellt alle vertragsrelevanten Aspekte eines Service prägnant dar.

Dies bedeutet, dass Informationen in einer definierten Struktur in Form von Tabellen, Spiegelstrichlisten oder kurzen Texten dargestellt werden. Auf diese Weise wird eine möglichst komprimierte Darstellung erreicht, die trotzdem eindeutig und verständlich bleibt.

ABBILDUNG 5: DAS SERVICEPORTFOLIO IM BETRIEBLICHEN KONTEXT



© Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

Ein Serviceschein sollte zumindest die folgenden Informationen umfassen:

- Metadaten wie eine eindeutige ID, Versionsinformationen, Gültigkeitsdaten
- Prägnante Kurzbezeichnung
- Service-Owner
- Kurzbeschreibung
- Ausführliche Beschreibung (aus Kundensicht)

- Abhängigkeiten zu anderen Services: unterstützte und ergänzte Services
- Kaufmännische Aspekte wie Verrechnungsmodus und -einheit sowie Listenpreis
- Vereinbarte Service-Level, zum Beispiel zugesicherte Mindest-Verfügbarkeit oder Performance-Kennzahlen
- Mitwirkungspflichten des Kunden
- Ausführliche Liste der im Service enthaltenen (und eventuell der zusätzlich angebotenen) Tätigkeiten

Wichtig ist, dass im Service-Portfolio-Management auf die Abhängigkeiten zwischen Services geachtet wird und diese auch in den Servicedefinitionen dokumentiert werden. So müssen andere Services, die erforderliche Vorleistungen darstellen, klar aufgeschlüsselt werden.

3.2 Leistungsmerkmale und deren Abbildung am Fallbeispiel „meter-2-bill“

An dem im vorigen Kapitel beschriebenen Beispiel „meter-2-bill“ (Tabelle 2 – Service Modell „Meter-2-bill“ VNB) können den einzelnen Prozessschritten folgende Bedingungen in Form von Merkmalen gegenübergestellt werden:

- Das VORSYSTEM ZFA muss täglich bis 9:00 Uhr im Abrechnungssystem importiert sein; wichtig ist, dass die Werte zu 100 Prozent korrekt sind. Bis zu 5 Prozent nicht auslesene, das heißt damit auch im Abrechnungssystem nicht importierte Daten können über Ersatzwerte generiert werden.
- Eine zeitliche Abweichung in Höhe von 15 Minuten ist vertretbar, danach allerdings muss das Abrechnungssystem die Ersatzwerte bilden.
- Die Lieferung der Lastgangdaten darf maximal 15 MB umfassen; die Lieferung darf nur einmalig erfolgen, damit die Ersatzwertbildung nicht unterlaufen wird.

- Analog hierzu die Beschaffung der Wetterdaten; das Abrechnungssystem ermittelt zu einer bestimmten Uhrzeit die Temperaturen selbst.
- Störungen, die Workarounds erforderlich machen (zum Beispiel Ersatzwertbildung und Interpolation) müssen in einem bestimmten Zeitfenster (24 beziehungsweise 48 Stunden) in den VORSYSTEMEN behoben sein, damit die Regelprozesse ohne Umgehungs- beziehungsweise Ersatzlösungen wieder fehlerlos funktionieren.

Das Abrechnungssystem selbst muss also in dem genannten Zeitfenster 08:45 bis 11:00 Uhr zu 100 Prozent verfügbar sein – unter der Bedingung, dass auch die VORSYSTEME, zugehörige Daten-Transportwege und Export- beziehungsweise Importschnittstellen entsprechend verfügbar sind.

Wenn Service Level in den VORSYSTEMEN nicht erfüllt werden, kann gegebenenfalls auch das Abrechnungssystem die vereinbarten Service Levels nicht einhalten. Fraglich ist, wie weit Dritte im Gesamtservice gleichfalls vertraglich verpflichtet sind und wie die notwendige Servicekette tatsächlich lückenlos geregelt ist. Vor diesem Hintergrund gewinnen Workarounds zunehmend an Bedeutung. Diese machen zumindest in einem gewissen Umfang die Begrenzung eines Service bis zu einem gewissen Punkt akzeptabel, weil aus Prozesssicht weitestgehend negative Auswirkungen vermieden werden können.

04 PROZESSINTEGRATION UND UNTERSTÜTZENDE PROZESSE IN DER IT

Nach der Definition, Gestaltung und Vereinbarung von Services und Service Levels muss sichergestellt werden, dass diese über die Kooperation hinweg mindestens in der vereinbarten Qualität gewährleistet und die betroffenen Geschäftsprozesse im beabsichtigten Umfang unterstützt werden.

4.1 Integration von Service Levels im Tagesgeschäft des Kunden

Für den Kunden ist im Tagesgeschäft die Verflechtung der IT-Services und damit auch der Service Levels mit den betroffenen Geschäftsprozessen maßgeblich. Insofern sind beim Leistungsnahmer einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen.

So sollten die Servicevereinbarungen an allen relevanten Stellen im Haus bekannt gemacht und die Services mit ihren Service Levels in den relevanten primären oder sekundären Geschäftsprozessen integriert werden. Einkauf, Beschaffung und Regulierung von IT-Services, nebst Steuerung und Kontrolle (Lieferantenmanagement) der Vertragserfüllung sollten mit einem gegebenenfalls vorhandenen Qualitätsmanagement-System (QMS) und entsprechenden Governance-Disziplinen und Gremien abgestimmt werden. Die wichtigsten dieser Systeme werden im Folgenden kurz erläutert.

Konformitätsmanagement (Corporate Compliance)

Stellt sicher, dass die IT-Services, Prozesse und Systeme den Unternehmensrichtlinien, vorbestimmten Normen und vor allem gesetzlichen Bestimmungen entsprechen und Konformität stets ausreichend nachweisbar ist.

Einkauf und Lieferantenmanagement (Vendor/Supplier Management)

Stellt sicher, dass alle Verträge mit Lieferanten die geschäftstypischen Notwendigkeiten unterstützen, und sorgt dafür, dass alle Lieferanten ihre vertraglichen Pflichten erfüllen. Darüber hinaus ist das Lieferantenmanagement dafür zuständig, die jeweiligen Partnerbeziehungen zu fördern, zu entwickeln und mit der Zielsetzung in Win-win-Situationen höchstmögliche Motivation und bestmöglichen Nutzen für beide Parteien langfristig zu gewährleisten.

Vertragsmanagement (Contract Management)

Stellt zielgerichtete Verträge zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sicher. Außerdem werden Vertragsänderungen aus technischen, terminlichen, personellen oder finanziellen Gründen vorgenommen. Darüber hinaus deckt das Vertragsmanagement eine regelmäßige Kontrolle der Erfüllung aller vertraglichen Leistungsvereinbarungen (Leistung und Service Level) und der leistungsbezogenen Vergütung sowie den Zweck des Vertrages ab.

Risikomanagement (Risk Management / IT Risk Management)

Identifizieren, Bewerten und Überwachen von Risiken. Dazu gehört es, den Wert von Assets für das Unternehmen zu analysieren,

mögliche Bedrohungen für diese Assets zu identifizieren und die jeweilige Gefährdung der Assets einzuschätzen.

Krisenmanagement (Service Continuity Management)

Sofern dies nicht bereits im Rahmen des Risikomanagements geschehen ist: Identifikation und Analyse von Krisensituationen, die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung einer Krise sowie die Einleitung und Verfolgung von vorbeugenden, krisenvermeidenden Maßnahmen.

4.2 Integration von Service Levels beim IT-Dienstleister

In der Rolle des Lieferanten, also entweder der internen IT eines Energieversorgungsunternehmens (EVU) oder eines externen IT-Dienstleisters, ist die prozessuale Verankerung solcher neuer Verträge und auch von künftigen Änderungen dieser Verträge im IT-Managementsystem der IT-Organisation maßgeblich. Die Verankerung im Managementsystem umfasst grundsätzlich sechs Elemente:

- ICT Infrastructure Management (Production)
- ICT Service Support und Service Delivery (Production)
- IT-Governance (Leistungskontrolle)
- Qualitätssicherung (Berichtswesen/Reporting/KVP)
- Kunden- und Vertragsmanagement (Administration)
- Service Portfolio Management (Service- und Service Katalog Management)

Die beschriebenen Ansätze setzen beim Lieferanten eine prozessuale Basis voraus, damit das notwendige Zusammenspiel von Kunden, Fachabteilungen, IT-Service-Management und Kundenbetreuung funktioniert. Im Einzelnen können diese Elemente nur teilweise beleuchtet werden, um den Gesamtkontext aufzuzeigen.

Nur durch das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Unternehmensfunktionen lässt sich die gesamte Kette von Definitionen der Services über die Erstellung der Serviceverträge bis hin zur Implementierung im Betrieb erfolgreich abbilden und die

Qualität für vereinbarte Services nachhaltig gewährleisten.

Als vorgelagerte Aktivität im Service-Portfolio-Management müssen die Services im Serviceportfolio definiert und durch die internen Leistungserbringer freigegeben werden. Die eindeutige Zuordnung eines Verantwortlichen pro Service, den sogenannten Service-Owner, ist für den Erfolg dieser Schritte maßgeblich. Die inhaltliche Freigabe des Service umfasst auch die Servicescheine, welche als Bestandteil der Kundenverträge verwendet werden. Gleichzeitig übernimmt der Service-Portfolio-Manager eine Rolle, die in kleineren Unternehmen auch in Personalunion mit anderen Rollen vergeben werden kann – die Freigabe der Servicescheine in formaler Hinsicht, also zum Beispiel in Bezug auf die Einhaltung von Design-Vorgaben. Zudem muss der kaufmännische Bereich des Unternehmens eine Preiskalkulation durchführen und die Listenpreise freigeben. Dadurch ist insgesamt sichergestellt, dass die Servicescheine, die in der Regel sehr kurzfristig von Vertriebsmitarbeitern für eine Vorstellung bei einem Kunden angefordert werden, sowohl inhaltlich (fachlich wie kaufmännisch) als auch vom gesamten Erscheinungsbild den Mindestanforderungen des Unternehmens entsprechen.

Die Servicescheine werden in dieser Form auch als Grundlage für die ersten SLA-Entwürfe dienen. Im Rahmen der Verhandlungen mit Kunden wird sich aber häufig herauskristalisieren, dass bestimmte Ergänzungen oder Abweichungen von den Standardservices erforderlich sind. In diesem Fall werden die individuellen Vereinbarungen schriftlich festgehalten und wiederum in mehrfacher Hinsicht intern freigegeben:

- in fachlicher Hinsicht durch die internen Leistungserbringer (Lieferbereitschaft)
- in kaufmännischer Hinsicht durch den kaufmännischen Bereich
- in formaler Hinsicht durch den Service-Level-Manager

Durch die Einbindung der betroffenen Unternehmensbereiche und die explizite, mehrstufige Freigabe kann eine hohe Qualität der endgültigen Dokumente erreicht werden. Gleichzeitig ist gewährleistet, dass die Leistungen in der angebotenen Qualität erbracht werden können.

05

KOMMUNIKATION IM KONTEXT VON SERVICE VEREINBARUNGEN

Abgesehen von intensiven Dialogen während der Vertragsgestaltungsphase läuft die Kommunikation im täglichen Geschäft auf drei Wegen ab:

1. Kommunikation im Normalfall
2. Kommunikation im Störfall
3. Kommunikation im Ausnahmefall

Diese werden im Verlauf dieses Kapitels näher ausgeführt.

5.1. Kommunikation im Normalfall

Eine Servicebeziehung ist, wenn sie einmal fixiert ist, nicht als statisches, sondern als dynamisches Konstrukt anzusehen. Konsequente und kontinuierliche Kommunikation, Informationsversorgung, Erfahrungsaustausch und gemeinsame Erkenntnisfortschritte können zu stetigen Verbesserungen für beide Vertragsparteien führen. In der Regel werden hierzu unterschiedliche Instrumente der geregelten Zusammenarbeit in der Servicebeziehung verankert.

Ein zentraler Bestandteil sind dabei spezifische, regelmäßige Berichte zur Performance und Qualität der Services und zur Qualität der etablierten IT-Management-Prozesse. Weiterhin können Abstimmungsgremien (Boards) mit klar abgegrenzten Aufgabenstellungen installiert werden. Rolle und Verantwortung derartiger Boards sollten im Vorfeld einer Servicebeziehung mit der IT-Organisation und insbesondere mit externen IT-Dienstleistern verbindlich bestimmt werden (Beispiel für ein Board-Regelwerk siehe Abbildung 6).

ABBILDUNG 6: BEISPIELE FÜR BOARDS UND GREMIEN IM KONTEXT VON SERVICEBEZIEHUNGEN

KUNDE	BOARDS	IT DIENSTLEISTER
SERVICE STRATEGY		
Lieferantenmanagement (Vendor Management)	Contract Review Board	Financial Management IT Service Portfolio Management
Service Strategie & Architecture Anforderungsmanagement (Demand Management)	Service Review	Demand Management
SERVICE DESIGN		
Vertragsmanagement (Contract Management)	Contract Review Board	Service Management Service Level Management
Service Continuity Management	Risc Board	IT Service Continuity Management
Security Management		IT Information Security Management
SERVICE TRANSITION		
Change Execution Management	Change Advisory Board	Release Management Change Management Configuration Management
SERVICE OPERATION		
Incident & Problem Control • Eskalationsmanagement • Unknown Error Management	Incident Solution Board	Incident Management Problem Management
Availability Control	Operation Quality Board	IT Operations
Capacity Control		
Performance Control		Monitoring

ABBILDUNG 7: BEISPIEL EINES BOARD REGELWERKS

PROCESS ROLES

Unternehmen: Incident & Problem Control Prozessboard: Incident Solution Board

Description (A goal and purpose as well as meaning and range of the role)

Das Board ist als prozessuale Entscheiderinstanz verankert und ist Verantwortlich für die Wirksamkeit aller in der Regelorganisation verankerten Incident Management Prozesse, Problem Management Prozesse, der Verzahnungen untereinander, der Einhaltung und Wirksamkeit von Eskalationsprozeduren und Regeln, der Verflechtung mit Event Management, Systems Management (Monitoring), dem Defekt Management, sowie dem Configuration Management bzw. der Configuration Management DataBase.

Das Board hat in regelmäßigen Abständen (quartalsweise) diese Wirksamkeit zu bewerten und Korrektur-/Vorbeuge- oder Verbesserungsmaßnahmen zu bestimmen und im Nachgang wiederum die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten. Das Board bewertet hierbei gleichfalls Eskalationsfälle und Prozessfehlerleistungen im Gesamtsystem und hat korrigierende Maßnahmen zu bestimmen und deren Wirksamkeit zu überwachen.

Darüber hinaus ist das Board verantwortlich für die gezielte Gesamtprozesssteuerung (wöchentlich), insbesondere gemeinsam zu entscheiden, welche Incident Records, an das Problem Management weitergereicht werden müssen, welche Problem Records an das Unknown Error Management der Schufa zu leiten sind, wann, wer, welche Records an das Defektmanagement zu adressieren hat.

Das Board hat aktuelle Eskalationsfälle zu besprechen und das Eskalationshandling für den Einzelsvorgang festzulegen. Gleiches gilt für den jeweils aktuellen Status zu Leistungs- und/oder Service Level Erfüllungsgrad der einzelnen Instanzen und das Board hat hierbei rechtzeitig geeignete Korrekturmaßnahmen einzuleiten, bei entstandenen oder erkennbaren Abweichungen vom vereinbarten Soll.

Entscheidungsbeteiligte und Mitglieder des Boards sind:
Incident Management (Service Desk, Help Desk ...), Problem Management und ggf. Defektmanagement der Provider sowie Incident & Problem Control, Eskalations Management und Unknown Error Management, bei Bedarf Experts zur tiefgehenden Betrachtung von Störfällen, Defects, known oder unknown Errors.

Synonymously	Description
Operation Quality Board	Operatives Prozessboard, welches sich vorrangig mit Fragestellungen zu Availability, Capacity und Performance von IT Services beschäftigt.

Tasks	Delivery achievement	Samples
<ul style="list-style-type: none"> Zuständig für die Verankerung der Prozesse und der notwendigen Regelwerke Verantwortlich für die Definition von Measurements und deren Überwachung. Verantwortlich für die Festlegung und Definition von Schnittstellen/Lieferbeziehungen Verantwortlich dafür, dass andere Prozesse unterstützt und Lieferungen termingerecht bereitgestellt werden, auf Basis von Schnittstellenvereinbarungen. Zuständig für termingerechte Lieferungen in mindestens der vereinbarten Qualität. Zuständig für Reifegrad und Durchdringung der Organisation für ihre Prozesse Verantwortlich für die Wirksamkeit des Gesamtsystemes. Verantwortlich für die Transparenz der Prozesse, deren Leistungsfähigkeit, deren Schwachstellen, korrigierender Maßnahmen nebst deren Wirksamkeit, gegenüber der Gesamtorganisation vor allem gegenüber dem Management. Zuständig für erforderliche Entscheidungen, im Rahmen ihrer persönlichen Linienkompetenz oder mittels Entscheidungen durch übergeordnete Instanzen. 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessregelwerk Prozess-Ziele und Berichtswesen Schnittstellenvereinbarungen Prozess-Lieferleistungen Prozessreife Systemreife Kommunikation in die Gesamtorganisation Managementkommunikation Prozessentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> OLA's, SLA's, UC's Reports, Stati, Berichte, Analyseergebnisse etc. sowie konkrete Lieferungen und Beistellungen ...

Author: Version 1.0 Released: gatecon 2005 © Copyright

5.2 Kommunikation im Störfall

Für die Kommunikation im Störfall sollte nicht nur eine interne IT-Organisation, sondern auch ein externer IT-Dienstleister durch ein sogenanntes Service-Support-Modell verankert werden. Ein derartiges Modell bestimmt eindeutige Kommunikationswege, Kommunikationsbeziehungen sowie alle zugehörigen Kommunikations- und IT-Managementdisziplinen.

„State of the art“ ist dabei ein Service Desk als Single Point of Contact (SPOC) für Anwender, gleichzusetzen mit dem sogenannten 1st Level Support im Störfall. In der Regel sollte ein derartiger SPOC über unterschiedliche Eingangskanäle verfügen – vom Telefon, über Fax, E-Mail bis hin zu Meldeportalen oder elektronisch bereitgestellten Incident Management Systemen (Service Management Systeme); siehe dazu auch Abbildung 8.

Der sogenannte Incident-Management-Prozess ist dabei die zentrale Instanz für alle Aktivitäten zur Behebung von Störungen und Serviceanforderungen im Gesamtkontext des IT Managements. Der Incident-Management-Prozess dient allen internen und externen Anwendern als Single Point of Contact (Prozess), um alle auftretenden Störungen an ICT-Objekten bei Anwendern beziehungsweise Störungen in Services nach eindeutigen Regeln und Verfahren zentral einheitlich (Systematik) zu bearbeiten, egal ob die tatsächliche Bearbeitung virtuell in der Organisation verteilt erfolgt. Servicevereinbarungen mit Kunden (SLAs) und alle nach innen gerichteten Qualitätsvereinbarungen (OLAs) beziehungs-

weise Vereinbarungen mit externen Lieferanten (UCs) bestimmen den zeitlichen, inhaltlichen und qualitativen Rahmen, nach dem das Incident Management die Störungsbeseitigung zu koordinieren hat.

Der Incident-Management-Prozess gewährleistet das Erkennen und Identifizieren von vorliegenden oder absehbaren Störungen, deren Qualifizierung und Einleitung aller notwendigen Aktivitäten zur schnellstmöglichen Störungsbeseitigung dienen. Dazu zählen die einheitliche und vollständige Dokumentation der Störung, der Ursache und der Lösung. Weiterhin müssen die von dem Vorgang betroffenen stetig über den Stand der Aktivitäten informiert werden.

Das primäre Ziel ist, den fehlerfreien normalen Betrieb, mindestens gemäß vorhandener SLAs, gegebenenfalls durch einen Workaround so schnell wie möglich wieder herzustellen, die Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb zu minimieren und somit höchstmögliche Serviceverfügbarkeit und Performance zu gewährleisten. Darüber hinaus soll der Prozess gewährleisten, möglichst alle Störungen frühzeitig zu erkennen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten, bestenfalls bevor sich eine Störung beim Kunden bemerkbar macht.

Dieser Rahmen sollte insoweit rechtzeitig im Vorfeld, gleichfalls als Service-Vereinbarung mit entsprechenden Service Levels, verbindlich mit dem IT-Dienstleister oder auch der internen IT-Organisation geregelt werden.

ABBILDUNG 8: SERVICE SUPPORT KONZEPT

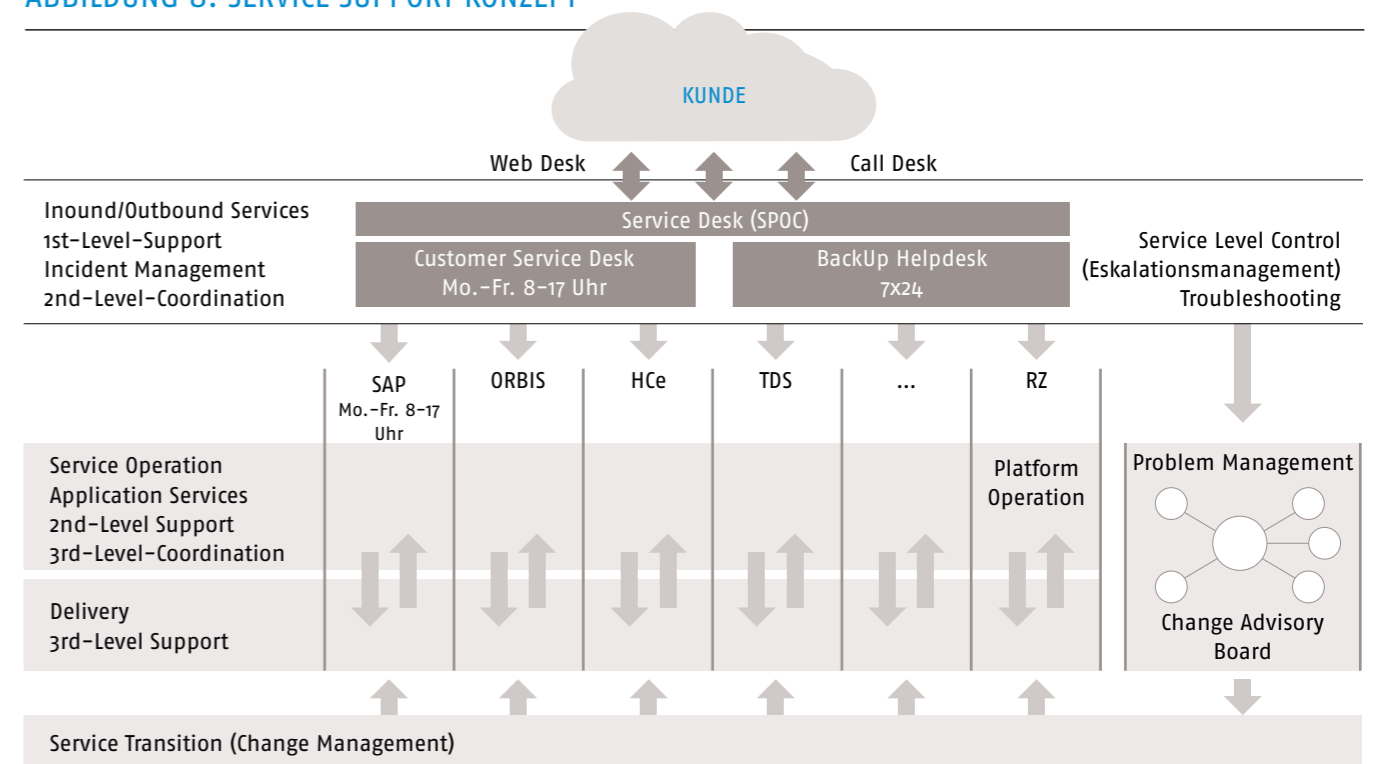
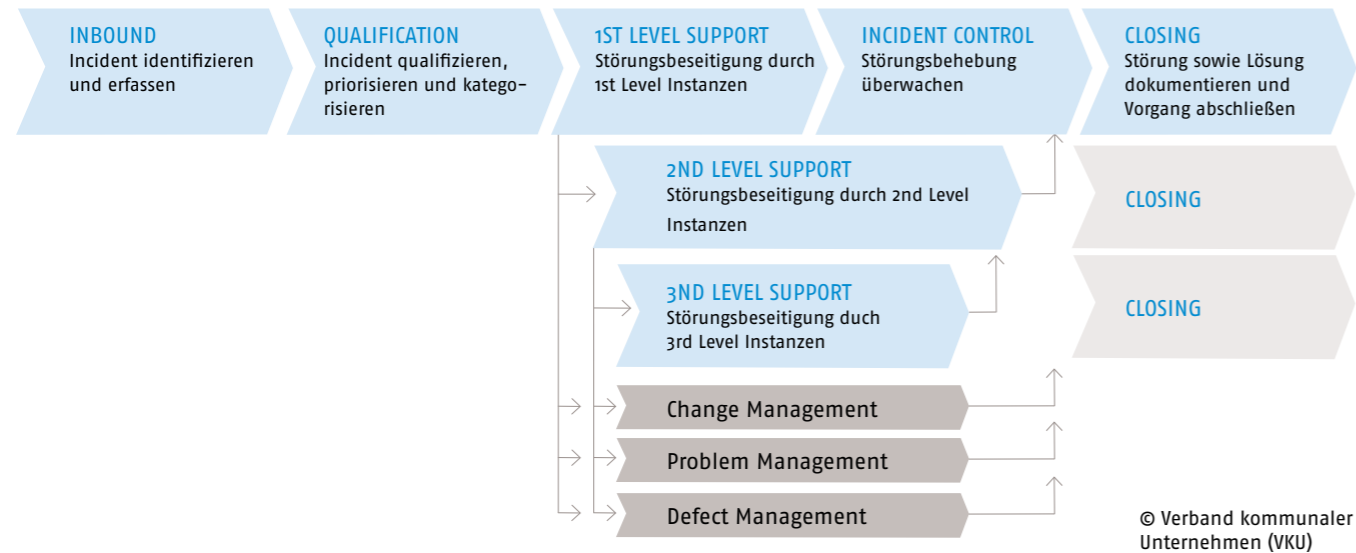


ABBILDUNG 9: INCIDENT-MANAGEMENT-PROZESS



5.3 Kommunikation im Ausnahmefall

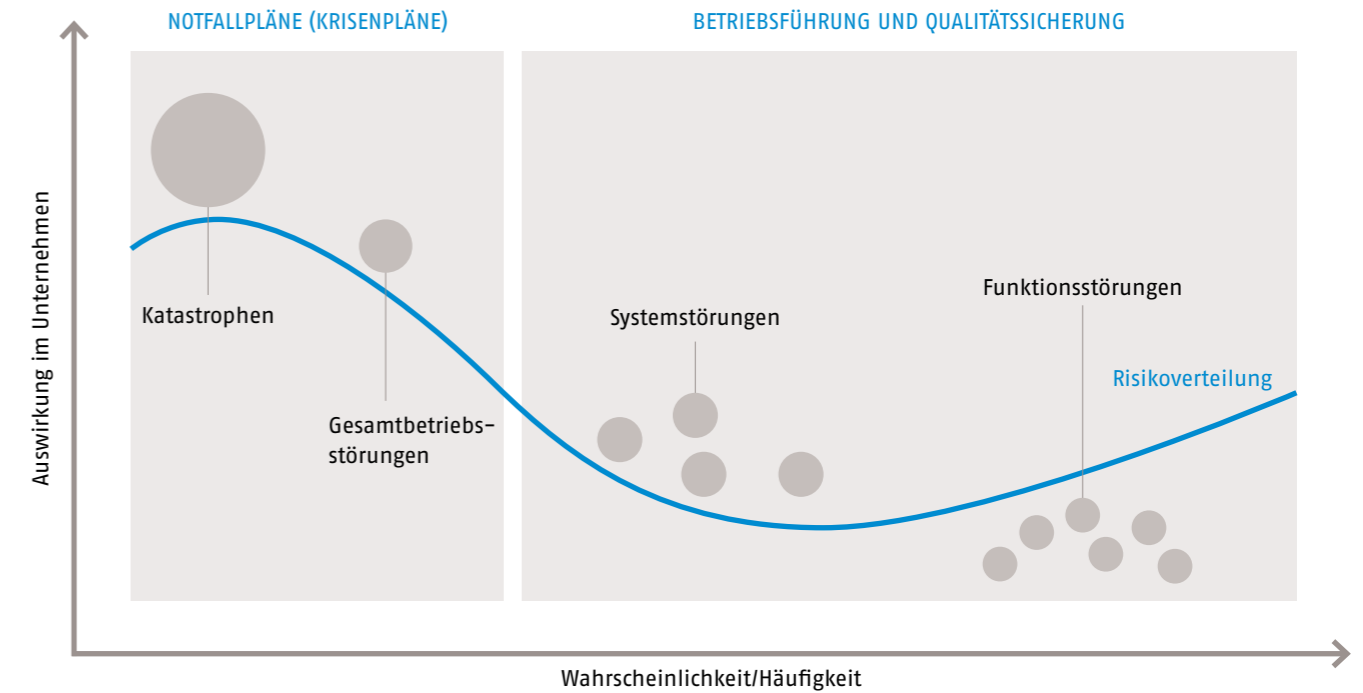
In der Servicebeziehung sind über die reguläre Kommunikation generelle Regeln zwischen den Kooperationspartnern darüber festzulegen, was passiert, wenn einzelne Geschäftsvorfälle nicht in der vereinbarten Qualität oder nicht in der vereinbarten Zeit erledigt werden. Die Regeln für solche Eskalationsfälle legen die Hierarchie fest, nach der Incidents (Störfälle) skaliert werden, für solche Eskalationsfälle sowie deren Auslöser. Die Auslöser orientieren sich in der Regel am Schweregrad des Incidents und der Priorität des Incidents sowie an der voraussichtlichen Lösungsdauer.

Idealerweise wird die Eskalation aufgrund der hinterlegten Regeln systemgesteuert vom SPOC, also dem Service-Desk, beziehungsweise dem Incident Management angestoßen. Darüber hinaus, insbesondere auch wieder vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements (IRM) beziehungsweise dem sogenannten Business-Continuity-Management (Aufrechterhaltung beziehungsweise Wiederherstellung der Geschäftsfähigkeit im Notfall) und insbesondere der Diskussion über die IT-Sicherheit bei kritischen Infrastrukturen ist ist IT Service Continuity mit allen zugehörigen Disziplinen und Instanzen entscheidend für die Versorgungssicherheit.

Das IT-Service-Continuity Management (IT SCM) ist ein Kernelement in IT-Organisationen, als Querschnittsfunktion über alle IT-Managementdisziplinen hinweg. IT SCM ist insofern befugnisrelevant (steht oberhalb der Organisation) und unterstützt die Regelorganisation des IT-Managements und des IT-Betriebes in allen Fragen des Notfallmanagements.

Insofern hat das IT SCM, als integraler Bestandteil der Gesamtsteuerung eines Unternehmens und gleichzeitig als maßgebliche Managementdisziplin innerhalb des IT-Managements, signifikante Steuerungs- und Koordinierungsverantwortung. IT SCM hat durchgängige und synchronisierte Prozesse quer über Funktions- und Abteilungsgrenzen zu gewährleisten, bis hin zu gemeinsamen Prozessen mit externen Dritten zur Behebung oder Vermeidung von Risikoschäden. IT SCM fokussiert insgesamt die Aufrechterhaltung der Business-Prozesse – insbesondere im Krisenfall – und schafft Transparenz für zielgerichtete Maßnahmen im Störfall, als Frühwarnsystem und im Sinne einer Krisenperformance mit allen hierzu vorsorglich erforderlichen Notfall- und Krisenplänen.

ABBILDUNG 10: IT RISIKOLANDSCHAFT



© Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

So bestimmt sich Kommunikation einerseits durch Abstimmung und Integration im Vorfeld für alle real zu befürchtenden Risiken, und andererseits durch die Vereinbarung Vereinbarung von vorbeugenden Maßnahmen und konkreter Abstimmung von Maßnahmen für den Not- oder Krisenfall – jeweils aus der Perspektive eines Energieversorgungsunternehmens als Unternehmen insgesamt und in der Energiebranche, aus der Perspektive KRITIS und Versorgungssicherheit. Dabei ist sicherzustellen, dass die interne IT oder ein externer IT-Dienstleister befähigt ist, rechtzeitig zu erkennen, ob ein Notfall oder ein Krisenfall droht um rechtzeitig vorbeugend eingreifen zu können,

beziehungsweise, dass Notfall- und Krisenpläne wirksam greifen und hierbei auch die Krisenkommunikation wirksam funktioniert.

Gleichzeitig ist das IT SCM die Schnittstelle zum Corporate Risk Management (Unternehmens-Risikomanagement), zum Business Continuity Management sowie zum Krisenmanagement eines Unternehmens. Das bedeutet dass bei der Gestaltung von Serviceverträgen und Service Levels auch der Umgang mit der Kommunikation in Not- und Krisenfällen berücksichtigt werden sollte.

» GLOSSAR / ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGBs	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ASP	Applikation Service Providing: das Bereitstellen von IT-Systemen durch einen externen Dienstleister
end-2-end-Sicht	das Betrachten von Geschäftsprozessen aus der Sicht des Endanwenders
ERP-Core System	(Finanzwesen/Rechnungswesen) SAPs Standardsoftware für eine integrierte Abbildung betriebswirtschaftlich relevanter Unternehmensprozesse
EVU	Energieversorgungsunternehmen
ICT	Information Communication Technology
IKS	internes Kontrollsystem
IRM	Integriertes Risiko Management
IT	Informationstechnologie
IT SCM	IT Service Continuity Management: Management von möglichen Risiken oder gravierenden Auswirkungen auf IT-Services
ITIL®	IT Infrastructure Library: Sammlung von Best-Practices zur Umsetzung eines IT Service Managements
KRITIS	Kritische Infrastrukturen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Marktkommunikation	elektronischer Datenaustausch zwischen den Marktpartnern im Energiemarkt zur Abwicklung verschiedener Prozesse (Kundenwechsel, ...)
OLA	Operational Level Agreement : Vereinbarung zur Absicherung eines übergeordneten Service Level Agreement
QMS	Qualitätsmanagement-System
RZ	Operation – Rechenzentrum-Operationen
SaaS	Software-as-a-Service (Software-Miete): die Nutzung einer von einem externen Dienstleister bereitgestellten Software oder IT-Infrastruktur
SLA	Service-Level-Agreement (Dienstleistungsvereinbarung): Vereinbarung über zentrale Daten einer Dienstleistung (insbesondere Leistungsumfang , Reaktionszeit und Güte) zwischen Auftraggeber und Dienstleister
SLTs	Service-Level-Targets: messbare Performanceziele in den Service Level Agreements
SPOC	Single Point of Contacts: einzige Schnittstelle der Kommunikation mit einer Organisation oder einem Geschäftsbereich (umformen)
TIER-Klassen	Die Qualität von Rechenzentren wird in den Klassen „Tier 1“ bis „Tier 4“ angegeben.
UCs	Underpinning Contracts: externe Lieferanten
VNB	Verteilnetzbetreiber

» ENGLISCHE BEGRIFFE

Boards	Abstimmungsgremien
Business Continuity Management	Aufrechterhaltung beziehungsweise Wiederherstellung der Geschäftsfähigkeit im Notfall
Corporate Risk Management	Unternehmens-Risikomanagement
ICT Infrastructure Management	Information and Communication Infrastructure Management
Incident	Störungen
IT-Governance	Leistungskontrolle
Service Reporting	Regelungen zum allgemeinen Leistungsnachweis
State of the Art	(Entwicklungs-)Stand der Technik

» TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Tabelle X Betriebszeiten eines allgemeinen Service Level Agreements
Tabelle 2:	Tabelle Y Servicespezifisches Service Level Agreement für ein Anwendungssystem XYZ
Tabelle 3:	Tabelle Z Betriebszeiten des Anwendungssystems XYZ, Vereinigung der Tabellen X und Y
Tabelle 4:	Prozess-Bedarfsmodell
Tabelle 5:	Service Modell „Meter-2-bill“ VNB
Tabelle 6:	Service Modell „Allokation“
Tabelle 7:	Qualitätsmodell „Netznutzungs-Abrechnung“ VNB

» ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Beispiel Vertragsstruktur
Abbildung 2:	Vertragshierarchie (Regelordnung)
Abbildung 3:	Prozessmanagement im Kontext von SLA Management
Abbildung 4:	IT Business Impact Modell
Abbildung 5:	Das Serviceportfolio im betrieblichen Kontext
Abbildung 6:	Beispiele für Boards und Gremien im Kontext von Servicebeziehungen
Abbildung 7:	Beispiel eines Board Regelwerks
Abbildung 8:	Service Support Konzept
Abbildung 9:	Incident-Management-Prozess
Abbildung 10:	IT Risikolandschaft

www.vku.de